



**UNIVERSIDADE DE CABO VERDE – UNICV  
ESCOLA DE NEGÓCIOS E GOVERNAÇÃO – ENG**

**CURSO DE LICENCIATURA EM RELAÇÕES PÚBLICAS E SECRETARIADO  
EXECUTIVO**

**COMUNICAÇÃO INTERNA COMO FACTOR DE MOTIVAÇÃO E PROMOÇÃO  
DA QUALIDADE DE ENSINO – ESTUDO DE CASO, PROFESSORES DO ENSINO  
BÁSICO INTEGRADO DE SANTA CRUZ**

**Maria Luísa Ramos Rodrigues**

**Prof. Orientador: Edson Waldir Lopes Ribeiro**

**Ano lectivo 2011/12**

**Praia, Julho de 12**

**UNIVERSIDADE DE CABO VERDE – UNICV**  
**ESCOLA DE NEGÓCIOS E GOVERNAÇÃO – ENG**

**Maria Luísa Ramos Rodrigues**

**COMUNICAÇÃO INTERNA COMO FACTOR DE MOTIVAÇÃO E PROMOÇÃO  
DA QUALIDADE DE ENSINO – ESTUDO DE CASO, PROFESSORES DO ENSINO  
BÁSICO INTEGRADO DE SANTA CRUZ**

Memória Monográfica apresentada à Escola de Negócios e Governação (ENG), Unidade Orgânica da Universidade de Cabo Verde (UNICV), como parte dos requisitos para a obtenção do grau de Licenciatura em Relações Públicas e Secretariado Executivo.

**Orientador: Edson Waldir Lopes Ribeiro**

**UNICV - ENG**

**Praia, Julho 2012**

Dedico este trabalho à minha família, pela compreensão de minhas ausências, especialmente aos meus filhos Luis Ary & Alcine Aracy por serem tão especiais, apesar da pouca idade, tão amadurecidos e responsáveis pela força cedida nos momentos mais difíceis por que passei.

A minha mãe Margarida Ramos de Barros e a minha falecida sogra Cesaltina Duarte, pelo apoio incondicional que sempre me deram e o encorajamento e compreensão.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, prioritariamente e sempre, por mais uma oportunidade de crescimento pessoal, pelos dons, que me permitiram chegar ao fim desse curso dando-me a sua protecção principalmente nas longas viagens nocturnas.

Ao professor/orientador, Edson Waldir Lopes Ribeiro, por ter acreditado nesse ideia e ter-me orientado com muita paciência para que ela se tornasse realidade.

A minha família, principalmente os meus filhos, Luis Ary R.Ribeiro & Alcine Aracy R. Ribeiro, e em especial ao pai deles Alcindo Ribeiro, por ter assumido sozinho a responsabilidade das crianças durante esses tempos. A minha mãe Margarida Barros, a minha sogra Cesaltina Duarte, e a todos os meus amigos, por nunca terem deixado de me apoiar durante a minha caminhada académica.

Aos meus sobrinhos João António Lopes (Leno), Basílio Lopes (Vá) e Neizito Tavares (Ká), pela compreensão e pelo apoio que sempre me deram.

Aos condutores e proprietários de Hyaces que concederam nos transporte para diariamente nos ajudar na viagem.

A todos os professores e colegas da Escola de Negócios e Governação, principalmente àqueles que tivemos o prazer de conviver ao longo dos semestres.

Agradeço finalmente a todas as pessoas que conheci na vida, quer leiam ou não este trabalho, pois cada uma delas contribuiu de alguma forma em minha vida.

## **Resumo**

Com este trabalho de investigação, cujo tema é « **Comunicação interna como factor de motivação e promoção da qualidade de ensino no concelho de Santa Cruz - estudo de caso, Professores do EBI de Santa Cruz** ». Pretende-se analisar a motivação dos professores e o contributo do Relações Públicas (RP) na promoção da qualidade do ensino no concelho para o alcance da qualidade de ensino em Cabo Verde há tanto almejada e indispensável nos dias actuais. Hoje em dia muitas organizações devem preocupar-se mais com a existência de uma excelente Comunicação Interna para motivar, eliminando assim as incertezas e as ambiguidades e produzindo um clima de confiança e segurança dentro delas para manter-se motivado os colaboradores e melhor garantir o profissionalismo por parte destes. O RP, enquanto profissional de comunicação, contribui para que tudo isso aconteça. Metodologicamente trata-se de um estudo quantitativo e exploratório que tem como objecto os professores do 2º ano, da 1ª fase. A recolha de dados foi efectuada através de autopreenchimento por parte dos professores e decorreu entre os meses de Junho e Julho de 2012. O trabalho descrito foi realizado através da aplicação de inquérito por questionário, elaborado em coerência com os objectivos preconizados. Os dados foram tratados através do programa SPSS, versão 15.0, e a análise de dados foi efectuada utilizando as técnicas estatísticas.

**Palavras-chave:** Comunicação Interna, Motivação, qualidade de ensino, profissionalismo.

## LISTA DE ABREVIATURAS, QUADROS, FIGURAS, E GRÁFICOS

DEMD – Delegação do Ministério de Educação

EBI – Ensino Básico Integrado

IP – Instituto Pedagógico

MED – Ministério de Educação e Desporto

MP- Magistério Primário

RP – Relações Públicas

Sz – Santa Cruz

Figura nº 1-----Pirâmide das necessidades de Maslow.....	22
Figura nº 2-----Teoria das expectativas de Vroom .....	26
Quadro nº 1----- Factores de motivação segundo Herzberg .....	24
Quadro nº 2----- Diferentes pressupostos da teoria X e Y.....	28
Gráfico nº 1---- -Idade dos inqueridos .....	32
Gráfico nº 2 ---- -Sexo dos inqueridos .....	<b>Erro! Marcador não definido.</b>
Gráfico nº 3 -----Vínculo dos inqueridos .....	34
Gráfico nº 4 ----- Habilitações profissionais dos inqueridos .....	35
Gráfico nº 5 -----Tempo de serviço dos inqueridos .....	36
Gráfico nº 6 ----- Local de Trabalho dos inqueridos.....	37
Gráfico nº 7 -----Residência dos inqueridos.....	38
Gráfico nº 8 -----Existência ou não de uma comunicação planeada.....	39
Gráfico nº 9 -----Comunicação interna entre delegação escolar e escolas .....	40
Gráfico nº 10 -----Fluxo de comunicação entre delegação escolar e escolas .....	41
Gráfico nº 11 -----Avaliação do fluxo comunicativo entre delegação escolar e escolas.....	42

Gráfico nº 15 ---- A forma como a comunicação flui causa desmotivação..... **Erro! Marcador não definido.**

Gráfico nº 16 -----Factores que mais influenciam na motivação..... 48

Gráfico nº 16 ----- Como o professor se sente actualmente..... 49

Gráfico nº 18 -----Estando ou não motivados exercem as suas funções com  
profissionalismo.....50

Gráfico nº 19----- Factores que estão na origem da má qualidade de ensino em Santa Cruz  
..... 51

## ÍNDICE

### CAPÍTULO I

1. Introdução .....	1
2. Problemática.....	2
3. Objectivos.....	3
3.1. Objectivo geral.....	3
3.2. Objectivo específico .....	3
4. Hipóteses.....	3
4.1. Hipótese geral .....	3
4.2. Hipóteses Especificos.....	4
5. Justificativa.....	4
6. Metodologia .....	6

### CAPÍTULO II

1. Comunicação organizacional e motivação.....	9
1.1. Comunicação organizacional interna .....	10
2. Redes, fluxos e instrumentos de comunicação interna.....	12
3. Instrumentos de comunicação interna .....	14
3.1. Comunicação escrita .....	14
3.2. Comunicação oral .....	15
3.3. Comunicação audiovisual .....	15
3.4. Tecnologias de informação e comunicação.....	16
4. Eficiência e eficácia da comunicação organizacional.....	16



5. Relações públicas nas instituições de ensino: contributo na promoção da motivação e qualidade de ensino.....	18
6. As teorias da motivação.....	20
6.1. Teoria das necessidade de Maslow.....	21
6.2. Teoria dos dois factores de Herzberg .....	23
6.3. Teoria das expectativas de vroom.....	25
6.4. Teoria X e Y de McGregor .....	28

### **CAPITULO III**

1. Análise e interpretação de dados.....	30
1.1.População e amostra.....	30
1.2.Instrumentos .....	30
1.3.Procedimentos .....	30
2. Analise e interpretação dos resultados .....	30
2.1. Perfil dos inqueridos.....	30
3. Analise global de pesquisa.....	51
4. Proposta para melhoria .....	52
5. Constrangimentos na realização do trabalho.....	53
6. Considerações finais.....	54
Referências bibliográficas.....	55

### **Anexos**

Quadro com amostras prevista e amostra realizada .....	57
Resultados da Língua Portuguesa por Concelhos.....	61
Resultados de Matemática por Concelho.....	62
Suportes da Comunicação Escrita.....	60
Suportes da Comunicação Oral .....	62
Suportes da Comunicação Audiovisual.....	63
As tcis.....	64

## Apêndices

Questionário .....	65
Respostas dos questionários .....	70

### *Verdades da Profissão de Professor*

*Ninguém nega o valor da educação e que um bom professor é imprescindível. Mas, ainda que desejem bons professores para seus filhos, poucos pais desejam que seus filhos sejam professores. Isso nos mostra o reconhecimento que o trabalho de educar é duro, difícil e necessário, mas que permitimos que esses profissionais continuem sendo desvalorizados. Apesar de mal remunerados, com baixo prestígio social e responsabilizados pelo fracasso da educação, grande parte resiste e continua apaixonada pelo seu trabalho. A data é um convite para que todos, pais, alunos, sociedade, repensemos nossos papéis e nossas atitudes, pois com elas demonstramos o compromisso com a educação que queremos. Aos professores, fica o convite para que não descuidem de sua missão de educar, nem desanimem diante dos desafios, nem deixem de educar as pessoas para serem “águias” e não apenas “galinhas”. Pois, se a educação sozinha não transforma a sociedade, sem ela, tampouco, a sociedade muda.*

Paulo Freire

## 1. INTRODUÇÃO

Desde dos primórdios a comunicação foi e é sem dúvida um factor indispensável à convivência do homem, e hoje a comunicação interna é factor de grande relevância para qualquer instituição quer seja pública ou privada. Com a liberalização do mercado, esta se apresenta cada vez mais exigente e competitivo. Para Kunsch (2003) a abertura política e democrática proporcionou grandes mudanças comportamentais, tanto dos trabalhadores quanto dos dirigentes. O trabalhador saiu da passividade conformista imposta pela ditadura para uma consciência colectiva/sindical mais viva. Os dirigentes tinham de buscar novas formas para negociar e encontrar uma comunicação adequada para fazer frente à rapidez e à eficiência da comunicação sindical veiculada diariamente nas portas das fábricas.

A comunicação constitui a primeira área a ser focalizada quando se estuda as interacções humanas e os métodos para mudança ou influenciação dos comportamentos humano. Trata-se de uma área em que cada pessoa pode fazer grandes progressos na melhoria de sua própria eficácia e em seu relacionamento interpessoal ou com o mundo externo. É também o ponto de maiores desentendimentos e conflitos entre duas ou mais pessoas, entre membros de um grupo, entre grupos e dentro da organização como um sistema.

O presente trabalho encontra-se dividida em três capítulos a saber: o primeiro capítulo abarca a problemática, os objectivos do trabalho, as hipóteses traçadas e a justificativa do mesmo. O segundo capítulo fala sobre a comunicação organizacional, as redes e os fluxos, a eficiência e eficácia da comunicação bem como a motivação, que aborda sobre quatro teorias: das necessidades de Maslow, dos dois factores de Herzberg, da expectativa de Vroom e a teoria de X e Y de McGregor, por serem consideradas as mais conhecidas e mais abrangentes pela pesquisadora.

Com esta pesquisa pretende-se explicitar as relações do processo de comunicação entre gestores e colaboradores e a melhoria do desempenho dos colaboradores, facilitando o alcance das metas traçadas pela organização.

Só através de uma comunicação interna eficiente, é que acontece a troca de informações, e a troca de informações contribui para a motivação do colaborador e esta faz com que este exerça a sua actividade com profissionalismo. É papel do profissional de Relações Públicas fazer com que haja interacção entre todo o universo institucional.

## 2. PROBLEMÁTICA

A educação constitui um dos pilares de todos os demais componentes da formação pessoal e social do indivíduo. Sem a educação nunca será possível ter e manter uma sociedade formada, capaz de contribuir para o alcance dos objectivos do milénio de que tanto se fala. Nada melhor do que apostar fortemente na educação dos indivíduos de uma forma generalizada através da conscientização de valores e princípios.

Segundo Pereira, a nível mundial, o ensino tem merecido uma atenção especial, tendo inclusive declarada em 1948, a educação como um direito fundamental do Homem, isto é, que «toda a pessoa tem direito à educação». A partir do ano 2000, na sequência do Fórum Mundial de Educação, realizada em Dakar os países participantes comprometeram-se em fomentar a educação infantil, garantir até 2015 uma instrução primária obrigatória, gratuita e de boa qualidade a todas as crianças sobretudo as meninas, velar pela melhoria da qualidade de ensino, entre outros

A qualidade de ensino no concelho de Santa Cruz é hoje algo muito almejada tendo em conta que apresenta num nível muito crítico. Está evidente que actualmente não basta ensinar, mas sim ensinar com qualidade para que os alunos atinjam o mesmo patamar que os dos outros concelhos, alcançando metas desejáveis e assim acompanhar o desenvolvimento do mercado cada vez mais exigente. Torna-se necessário capacitar alunos e prepará-los melhor para ingressarem no ensino secundário com o nível desejado, chegando as universidades sem ter que enfrentar problemas que podem ser irrecuperáveis e que mais tarde poderão tornar-lhes difícil conquistar um espaço no mercado de trabalho, cada vez mais competitivo. É urgente pensar no porquê da fraca qualidade do ensino no concelho de Santa Cruz e na forma como reverter a situação, para que os nossos alunos possam ser alunos globais<sup>1</sup>. É necessário desenvolver um estudo no concelho para que se possa saber realmente o que se passa no seio da classe, e assim saber quais os factores que condicionam esse baixo nível do ensino no concelho. É evidente que o baixo nível da qualidade do ensino em Santa Cruz deve-se a falhas e ou lacunas que precisam ser analisadas e atacadas, começando por traçar uma boa estratégia de comunicação interna. Neste sentido pode-se questionar se uma comunicação interna eficiente e eficaz contribuí para a motivação dos professores para promover o profissionalismo nos colaboradores/professores?

---

<sup>1</sup> Entende-se por alunos globais aqueles que saindo de cabo verde possam estar no mesmo patamar dos demais de qualquer outra área do globo, sem distinção de zonas ou países.

### **3. OBJECTIVOS**

#### **3.1. Objectivo Geral**

Compreender como a comunicação interna pode motivar os colaboradores e ser utilizada como um instrumento de promoção da qualidade nas instituições de ensino primário em Santa Cruz.

#### **3.2. Objectivos específicos**

Conhecer e analisar o fluxo comunicativo existente entre a delegação escolar de Santa Cruz e os pólos educativos em estudo.

Identificar e analisar os instrumentos de comunicação utilizados para comunicar com os colaboradores/professores.

Identificar e analisar os factores que contribuem para motivação dos colaboradores.

### **4. HIPÓTESES**

Tendo formulado a pergunta de partida, torna se necessário elaborar as hipóteses que serão sujeitas a verificação ao longo desta investigação. De acordo com Quivy e Campenhoudt (1998), a organização de uma investigação em torno de hipóteses constitui a melhor forma de a conduzir com ordem e rigor. As hipóteses apontam o caminho da procura, fornecendo um fio condutor à investigação e proporcionando o critério para a recolha de dados que confrontará as hipóteses com a realidade. Neste sentido, formulou-se as seguintes hipóteses para investigação:

#### **4.1. Hipótese geral**

Uma boa comunicação interna motiva os colaboradores, mas infelizmente essa prática é pouco notável nos pólos, razão pela qual ela não vem constituindo um instrumento capaz de promover a qualidade, na medida em que na maioria das vezes os professores não são informados dos assuntos que lhes dizem respeito atempadamente o que leva a crer que se estiverem melhor informados evitar-se-ia a criação de angustia, boatos e rumores que muitas vezes servem para desinformar e criar conflitos no seio da classe docente, pondo em risco todo o sistema educativo.

## **4.2. Hipóteses específicos**

H1: Os fluxos comunicativos utilizados entre delegação escolar e pólos educativos são descendente e ascendente, sendo o primeiro predominante nas comunicações efectuadas. Porém os dois fluxos não têm tido resultados satisfatórios, gerando sentimento de insatisfação e angústia no seio dos professores do Ensino Básico.

H3: Os instrumentos de comunicação interna (nota de serviço, circulares, reuniões informativos,) utilizados para comunicar com os professores não despertam neles interesse, por serem repetitivos e monótonos, sem atractividade e de conteúdos muitas vezes vagos, contribuindo para pouca motivação dos mesmos e consequentemente um serviço de pouca qualidade.

H4. Uma boa comunicação interna, as remunerações, a promoção e progressão na carreira são factores que mais influenciam na motivação dos colaboradores e consequentemente na qualidade de serviço prestados. Foram considerados esses factores como os que mais influenciam por serem estes os que mais são expressados pelos profissionais na rede informal da comunicação.

## **5. JUSTIFICATIVA**

Actualmente a comunicação, sem dúvida nenhuma, se tornou factor imprescindível no sucesso dos serviços prestados e ou negócios em qualquer organização. Nas instituições a comunicação deve manter os empregados com informação e compreensão que lhes permita e os estimule a realizar suas tarefas com eficiência. Todos os empregados, inclusive os chefes, devem ter informação adequada sobre os aspectos motivadores e técnicos, de seus cargos para melhor os desempenhar. Além da informação sobre o quê e para quem fazer a tarefa, os colaboradores devem ter informação que os motiva a realizá-la. Uma parte da eficiência da organização será determinada pelo grau de perfeição do padrão ou rede de comunicações organizada ao se encaixar nas características do sistema de trabalho.

Presentemente, tem-se a percepção de que a educação em Cabo Verde precisa de dar um salto em termos qualitativos. Por conseguinte é necessário determinar com precisão o estado da arte da educação em Cabo Verde no que se refere ao nível de aprendizagem dos alunos.

O trabalho que ora se apresenta aborda assuntos sobre a educação, sendo esta uma das actividades elementares e necessárias da sociedade humana. Importa dizer que aqueles que se enveredam por esta actividade têm a obrigação de a assumir com o mais profundo sentido de responsabilidade. Ter responsabilidade aqui significa, antes de mais, acreditar nesta actividade, ser optimista quanto ao seu desempenho.

O seu exercício implica a crença na perfectibilidade humana, na capacidade inata de aprender e no desejo de saber que anima, acreditar que existem coisas (símbolos, técnicas, valores, memórias, factos...) que podem ser sabidas e que merecem sê-lo, que nós, homens podemos melhorar-nos uns aos outros através do conhecimento. Savater et al (2010).

A motivação pelo tema nasceu também de algumas inquietações que surgiram aquando da análise do relatório final das avaliações aferidas realizadas em Cabo Verde pelo Sistema Nacional de Avaliação das aprendizagens (SNAA) no ano lectivo 2009/2010, nas duas disciplinas nucleares, nomeadamente Matemática e Língua Portuguesa, divulgada recentemente, sobre a qualidade de ensino e o aproveitamento dos alunos nas escolas do Ensino Básico. Em termos de qualidade do Ensino Básico no Arquipélago, concluíram que há uma alta taxa de reprovação, e em alguns casos ultrapassam a média nacional. Falando mais concretamente do concelho de Santa Cruz, pode-se constatar que no ano transacto 2010/2011 os alunos do 2º ano obtiveram um aproveitamento de 81.7% de aprovação, 14.9% de reprovação. De entre esses 750 alunos, nos pólos referidos ficaram distribuídos da seguinte forma: Zona Norte (Cancelo) com 74 alunos em que teve uma taxa de aprovação de 81%, de reprovação 18% e os restantes 1% foram para os alunos que foram transferidos para outras escolas/concelho/país. Na zona centro (Cidade de Pedra Badejo), que abarca dois pólos sendo o pólo 1 com 89 alunos do 2º ano, onde obtiveram 83% de aprovação, 12% de reprovação e os restantes são alunos que abandonaram. Enquanto o pólo 2, o maior de todas com 88 alunos do 2º ano, obtiveram uma taxa de aprovação de 89%, a taxa de reprovação é de 10% e os restantes são abandonos que a escola sofre ao longo do ano lectivo. Na zona sul fica situada o pólo 6 (Achada Fazenda), com 96 alunos do 2º ano, com uma taxa de aprovação de 83%, a taxa de reprovação de 10% e os restantes 7% enquadram no abandono e transferências que surgem ao longo do ano lectivo e a qualidade de ensino no concelho de Santa Cruz é bastante baixa. Constitui também a motivação para a realização deste trabalho perceber e demonstrar o contributo da comunicação interna na promoção da qualidade e o contributo que as relações

públicas podem dar para uma comunicação eficiente e eficaz nas instituições de ensino com os seus diversos actores sociais.

Foi feito um estudo que se justifica do ponto de vista prático, já que procura saber até que ponto a comunicação interna contribui para a motivação e como esta pode influenciar na qualidade de serviço prestado pelos colaboradores. Foi feito ainda, para demonstrar que um Relações Públicas pode actuar eficazmente servindo como elo de ligação entre os professores e as equipas local e central, melhorando significativamente a comunicação interna, descobrindo atempadamente as inquietações da classe docente e procurar junto da equipa central encontrar a melhor maneira de resolver possíveis problemas que poderão surgir, sem deixar passar muito tempo, dar respostas e/ou apaziguar a tempo as inquietações dos professores.

Um profissional de Relações Públicas eficiente dá o seu contributo neste âmbito demonstrando a importância da comunicação interna na motivação e no combate ao insucesso escolar dos alunos nas instituições de ensino primário em Santa Cruz, que vem sendo alvo de muita reflexão nos últimos tempos. Embora a comunicação interna já seja um elemento previsto, directa ou indirectamente, pelos principais sistemas e modelos de gestão da qualidade, seu destaque como um instrumento de promoção do profissionalismo nas instituições de ensino em Santa Cruz ainda merece um estudo mais profundo, justificando assim o tema proposto para esta pesquisa.

## 6. METODOLOGIA

A realização deste trabalho que ora se apresenta terá duas etapas distintas. A primeira será constituída por uma pesquisa bibliográfica onde foi abordado de uma forma teórica o tema «**comunicação interna, motivação e qualidade**».

O estudo vai incidir sobre os professores que leccionam no concelho de Santa Cruz, mais concretamente os do 2º ano por ser a classe com maior índice de reprovação e nos pólos educativos de Canelo, Pedra Badejo e Achada Fazenda, ambas sediadas na cidade de Pedra Badejo, por serem pólos com maior representatividade de professores, com maior número de alunos e por se situarem nos pontos estratégicos, respectivamente no Norte, Centro e Sul do concelho. De acordo com a responsável pela estatística do Ministério de Educação no concelho, Dr.<sup>a</sup> Clara Margarida, o concelho tinha 750 alunos no 2º ano da 1ª fase. De entre esses 750 alunos, nos pólos referidos ficaram distribuídos da seguinte forma: Zona Norte (Canelo) com 74 alunos, zona centro (Cidade de Pedra Badejo), que abarca dois pólos sendo



o pólo 1 com 89 alunos, o pólo 2 com 88 alunos e na Zona Sul fica situada o pólo 6 (Achada Fazenda), com 96 alunos do 2º ano.

As informações sobre os professores foram obtidas através de consultas de base de dados feitas junto da delegação com o responsável pela estatística no concelho, que estava em condições de facultar os dados dos professores referidos acima, que constituíram a amostra para este trabalho. Com isso pretendeu-se perceber se os professores estão a ser informados de como decorrem os processos e como se processa a comunicação.

Tendo em consideração a contextualização do problema e as hipóteses traçadas foi feito um estudo com uma abordagem metodológica quantitativa, exploratória e interpretativa. Segundo os autores Carmo e Ferreira, (1998), diz-se que:

Um estudo é quantitativa porque pressupõe a observação de fenómenos, a formulação de hipóteses explicativas desses mesmos fenómenos, a formulação e o controlo de variáveis, a verificação ou rejeição das hipóteses mediante uma recolha rigorosa de dados, posteriormente sujeitos a uma análise estatística e uma utilização de modelos matemáticos para testar essas mesmas hipóteses. E na perspectiva de Gil, (1999) diz-se que um estudo é exploratória quando visa proporcionar maior familiaridade com o problema em questão, com o intuito de torná-lo explícito ou a construir hipóteses.

E é interpretativa na medida em que o pesquisador lê as ideias dos autores e faz a sua interpretação do assunto. Com esta consegue-se analisar o significado que os indivíduos dão às suas acções no ambiente em que suas vidas e suas relações são construídas e observar as acções particulares de cada questionado/individuo em relação ao contexto social em que se encontra.

Tendo em conta que para se fazer um trabalho científico é necessário ter uma base científica baseou-se também na leitura de obras já publicadas sobre o tema em estudo, na consulta de trabalhos monográficos que retractam o mesmo assunto. Pois estes constituem subsídios necessários para o corpo de um trabalho científico, permitindo dirimir pequenas dúvidas, recorrendo a documentos que auxiliam o pesquisador na fundamentação teórica ou ainda para justificar os limites e contribuições da própria pesquisa. Procurou-se incidir sobre o que já foi dito por autores sobre o assunto, mesmo que sejam de realidades distantes e diferentes, trazer para a realidade do meio em estudo e aprofundar a ideia dando um contributo ao tema em estudo.

Para continuar com o estudo foi elaborado e aplicado um inquérito por questionários<sup>2</sup> de tipo misto que, tal como o nome indica, são questionários que apresentam questões com tipos de respostas abertas e respostas fechadas.

As questões abertas são particularmente úteis quando não temos informação sobre as possíveis respostas das pessoas ou quando essa informação é insuficiente. Também servem em situações nas quais queiramos aprofundar uma opinião ou os motivos de um comportamento. As questões fechadas são fáceis de codificar e de preparar para a sua análise, requerem um menor esforço por parte dos indivíduos, pois estes não têm de escrever ou verbalizar pensamentos, apenas seleccionar a alternativa que descreve melhor sua resposta, leva menos tempo para ser respondida. Sampieri, et al (2006).

As questões de respostas abertas permitem que a pessoa ou o inquirido dê respostas por suas próprias palavras, permitindo assim deste modo maior liberdade de expressão, enquanto as de resposta fechada são aquelas pelas quais são apresentadas aos inquiridos várias opções e estes apenas seleccionam a opção que mais se adequam à sua opinião.

O pesquisador realizou uma visita às escolas em estudo para realizar a recolha e análise comparativa dos instrumentos de comunicação que já foram utilizados e os que ainda são utilizados na comunicação com os colaboradores quer seja interna ou externamente. A análise comparativa foi feita com base nas variáveis como: clareza, concisão e precisão da linguagem, tipo e conteúdo da informação, se são de relevância e despertam interesse nos colaboradores.

Para análise dos dados recolhidos foi utilizado programa SPSS versão 15.0 que serviu como auxílio para o tratamento dos dados, pois estes são programas específicos para tratamento de informação e são do conhecimento do pesquisador.

---

<sup>2</sup> Segundo Quivy (1992), consiste em colocar a um conjunto de inqueridos, geralmente representativo de uma população, uma serie de perguntas relativas à sua situação social, profissional ou familiar, as suas opiniões, à sua atitude em relação a opções ou a questões humanas e sociais, às suas expectativas, ao seu nível de conhecimento, ou de consciência de um acontecimento ou de um problema, ou ainda sobre qualquer outro ponto que interesse os investigadores.

## CAPITULO II

### 1. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E MOTIVAÇÃO

A palavra comunicação é proveniente do latim *comunicationem*, que significa acção de partilhar, ou ainda, que pertence a muitos. Andrade (1993).

Concordando com Andrade (1993), Almeida (2003)<sup>3</sup>, afirma que Comunicação deriva do latim «*comunicationem*» que significa «estar em contacto com». Começou por ser um termo utilizado como «participação a» mas, já em finais do século XVI, o seu significado englobava a ideia de transmissão. Actualmente, «comunicar» prende-se mais ao sentido de «difusão». Difundir, enviar, transmitir, enfim, fazer passar ideias, de entidades para entidades, no tempo e no espaço.

Para que a comunicação possa cumprir o seu papel nas organizações, ela necessita ser valorizada e compreendida por todos os integrantes, desde a cúpula directiva até aos funcionários que exercem as funções mais simples.

Comunicação é a transferência de informação e compreensão de uma pessoa para outra. É uma forma de atingir os outros com ideias, factos, pensamentos, sentimentos e valores. Ela é uma ponte de sentido entre as pessoas, de tal forma que elas podem partilhar aquilo que sentem e sabem. Utilizando esta ponte, uma pessoa pode cruzar com segurança o rio de mal-entendidos que muitas vezes as separa. Keith Davis e John Newstrom, *apud*, Kunsch, (2003)

Portanto a comunicação, para Kunsch, não pode ser percebida apenas como transmissão de informação, ela é um acto de comunhão de ideias, e o estabelecimento de um diálogo. Chiavenato (2000) definiu a comunicação como troca de informações entre indivíduos. Significa tornar comum uma mensagem ou informação. É a maneira de se relacionar com outras pessoas através de ideias, factos, pensamentos e valores. É o ponto que liga as pessoas para que compartilhem sentimentos e conhecimentos.

---

<sup>3</sup> Vítor Almeida nasceu em 1965. Licenciado em Sociologia pelo ISCTE. Grau de Mestre em Políticas e Gestão de Recursos Humanos, ISCTE.

Pode-se concluir que a comunicação é transferir informação e significado de uma pessoa a outra pessoa. É o processo de passar informação e compreensão de uma pessoa para outra. É a maneira de se relacionar com outras pessoas através das nossas ideias, factos, pensamentos e valores. É o ponto que liga as pessoas para que compartilham sentimentos e conhecimentos.

## **1.1. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTERNA**

São vários os autores que conceituaram a comunicação interna, mas de entre esses vários escolheu-se um deles por despertar mais atenção pela linguagem, pela clareza e objectividade da sua explicação.

A comunicação interna é o esforço de comunicação desenvolvida por uma organização, empresa, órgão ou entidade, para estabelecer canais, como jornais, boletins, relatórios, cartas, manuais entre outros que possibilitam o relacionamento ágil e transparente de alta administração com os demais indivíduos que fazem parte do público interno, além de envolver a comunicação entre os próprios atores sociais que integram esse público. Rego (2007)

Partindo deste conceito pode-se afirmar que uma comunicação interna bem-feita e planeada é capaz de fazer com que o colaborador da instituição seja um ser comprometido e que defende os interesses da mesma, cada qual desempenhando a sua função independentemente do cargo ou de função que desempenha. As instituições precisam ser mais ousados, capazes de fazer algo mais do que manter o público informado, mas também trabalhar com a emoção das pessoas, tratar o colaborador como um aliado em seus planos, projectos e previsões. Ter como desafio impedir que os colaboradores se afastam das actividades da instituição, e para isso torna-se necessário divulgar informações que vão de encontro as suas expectativas e que sejam capazes de unificar as ideias e acções do seu público interno.

Comunicação Interna, para Kunsch (2003), no entanto, não é simplesmente uma transmissão de informações e sim um sector planeado, com objectivos definidos, para viabilizar toda e qualquer interacção possível entre a organização e seus empregados. Sendo assim, a comunicação interna corre paralelamente com a circulação normal da comunicação que move os sectores da organização, permitindo seu pleno funcionamento.

A mesma autora (2003) concordando com, Lupetti (2007), afirma que a comunicação interna é voltada para todos os colaboradores da empresa. O autor incentiva ainda a troca de informações e estimula as experiências e o diálogo, bem como a participação de todos, a fim de atingir os objectivos gerais da organização. O propósito da comunicação interna é propiciar meios para promover a integração entre os funcionários e a empresa, compatibilizando os interesses de ambos. É relevante se ter uma comunicação interna participativa, por meio de todos os instrumentos disponíveis, envolvendo o colaborador nos assuntos da organização e também nos assuntos que estão ocorrendo no país e no mundo, deste modo o mesmo acompanhará de forma consciente a dinâmica do desenvolvimento, sendo considerado mais que um número frente aos demais colaboradores, mas sim alguém que exerce suas funções em parceira com a organização e em sintonia com a realidade social que vigora. (Kunsch, 2003). Pode-se afirmar que comunicação interna é complexa, onde o seu objectivo final não é ter o controlo dos colaboradores mas sim estabelecer junto a esse público um ambiente em que haja respeito e harmonia. No entanto, para que isso seja possível, torna-se necessário conhecê-lo. É de responsabilidade do gestor/director explicar as directrizes da organização e ouvi-los, com o propósito de enquadrá-los quanto aos objectivos e valores da empresa. Essa situação evidencia uma comunicação de mão dupla, abrangendo o diálogo e as trocas entre os sujeitos envolvidos em certa acção com o objectivo de construir uma relação de confiança. Acredita-se que criar a comunicação em duas vias não trata de uma tarefa fácil, nem rápida. A gestão/direcção precisa ser participativa e ter disposição suficiente para contribuir e reverter estas ponderações em acções a fim de gerar melhorias. A sua eficácia da comunicação interna irá depender de um trabalho de equipa entre as áreas de comunicação e recursos humanos, a directoria e ainda todos os colaboradores envolvidos. Os seus efeitos devem beneficiar simultaneamente tanto os empregados como a organização, sendo assim relevante para ambas as partes. (Kunsch, 2003).

Compreendido como ocorre a comunicação integrada nas organizações, busca-se compreender de como as informações circulam dentro de uma organização, independente do contexto em que se encontram. Para melhor fazer-se circular as informações é indispensável conhecer e seleccionar os meios pelos quais elas circulam.

## **2. REDES, FLUXOS E INSTRUMENTOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA**

As redes formais de comunicação nos grupos e nas organizações podem ser classificadas em diversos tipos. Redes em Y, estrela e matricial. Terras e Cardoso (1998)

Na rede em Y os subordinados representam aos supervisores/ gestores. A única forma da informação chegar dos níveis mais baixos ao topo da organização é através de canais, passando pelos níveis hierárquicos, ou seja as informações vão passando consoante os níveis hierárquicos existente até se chegarem ao mais alto representante da instituição

Na rede em estrela, um só individuo é a cadeia de transmissão de toda a informação que passa através do grupo, dito de outro modo uma só pessoa é responsável pela transmissão das informações aos demais colaboradores da empresa.

A rede matricial possibilita a oportunidade de comunicação lateral<sup>4</sup>. Aqui se constitui toda uma serie de relações de amizade ou de cordialidade devido às circunstâncias mais diversas (laços de afeição, gabinetes vizinhos, os mesmos meios de transporte, os mesmos lugares de refeição, etc), embora não fazendo parte da rede formal, vão também determinar o comportamento dos indivíduos nas organizações.

Os fluxos citados são os ascendentes, os descendentes ou verticais, e os horizontais ou laterais. A esses acrescentou-se os fluxos transversal e circular. Segundo Kunsch (2003) a comunicação descendente, também chamada de comunicação vertical, ocorre de cima para baixo na organização, ligando-se ao processo de informações do mais alto representante da organização para os subordinados. Na comunicação ascendente o processo é o contrário são pessoas situadas nas posições inferiores da estrutura organizacional que envia ao mais alto representante da mesma as suas informações os seus anseios, as expectativas e as sugestões. A intensidade desse fluxo depende principalmente da filosofia e das políticas de cada instituição. No fluxo horizontal ou lateral a comunicação ocorre no mesmo nível ou seja a comunicação se da entre pessoas situadas em posições hierárquicas semelhantes. Este fluxo quando é bem conduzida cria condições bastantes favoráveis ao maior desempenho organizacional.

---

<sup>4</sup> Comunicação Lateral - A comunicação lateral ou comunicação horizontal refere-se à comunicação com pessoas de igual status que trabalham em outros departamentos, ou seja, ocorre entre departamentos de um mesmo nível hierárquico, fazendo com que os colaboradores trabalhem como uma equipe multidisciplinar onde todos têm responsabilidades iguais.

Segundo Torquato (2002) *apud* Amanda (2010) os fluxos exercem grande influência sobre a eficácia do processo comunicativo, visto que são eles que constituem as vias, os desvios e os degraus por onde atravessa a comunicação, e a sua complexidade depende do tipo de organização.

No fluxo horizontal ou lateral, a comunicação ocorre no mesmo nível, onde as pessoas estão em posições hierárquicas semelhantes. Ela também pode ocorrer entre departamentos, secções e unidades de negócio. Este fluxo é estratégico para integração de propósitos organizacionais. Ainda para Sérgio Flores Gortari e Emiliano Orozco Gutiérrez *apud* Kunsch (2003) o fluxo horizontal fomenta a coordenação das actividades de uma organização, a definição dos objectivos, políticas e procedimentos, o intercâmbio de ideias, a tomada de decisões, a produção de recomendações, a familiarização com outros sectores e consequentemente o incentivo do desenvolvimento de interesses mútuos.

O fluxo transversal, ou fluxo longitudinal se dá em todas as direcções, trata-se de comunicação que perpassa todas as instâncias e as mais diversas unidades sectoriais. É o que acontece com alguns serviços descentralizados, tipo as delegações de qualquer instituição que possuem um subordinado que esta sempre em sintonia com o seu superior que fica em outro departamento ou unidade. Kunsch, (2003).

A mesma autora, acrescenta ainda o fluxo circular que relaciona a comunicação a todos os níveis sem se ajustar às direcções tradicionais. Tal fluxo surge e se desenvolve muito mais nas organizações informais e favorece a efectividade no trabalho. É o que pode acontecer com os serviços descentralizados, como a delegações escolar em que o subordinado /delegado está sempre em sintonia com o seu superior que fica no Ministério de Educação e Desporto na Praia e neste contexto, acrescenta ainda o fluxo circular que relaciona a comunicação a todos os níveis sem se ajustar às direcções tradicionais. Segundo a mesma autora tal fluxo surge e se desenvolve muito mais nas organizações informais e favorece a efectividade no trabalho. Para que os fluxos possam processar de forma eficiente as suas informações torna se necessário e indispensável fazer o uso de instrumentos para transmissão das mensagens. Por isso o subcapítulo a seguir abordará os instrumentos de comunicação interna utilizados nas organizações.

### **3. INSTRUMENTOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA**

A escolha dos instrumentos de comunicação deve ser feita de acordo com instituição/ empresa e o público-alvo que se pretende atingir e isso depende dos recursos que a empresa dispõe para esta finalidade. A utilização dos instrumentos de comunicação deve ser bem planeada para que se possa alcançar a meta desejada, por isso, deve-se juntar a volta do mesmo objectivo todos os constituintes da instituição. Os objectivos da comunicação, o tempo necessário para a sua efectivação, o custo da manutenção, o custo de implementação, a durabilidade e a abrangência, devem ser levados em consideração na escolha dos instrumentos, para melhor garantir a eficácia e eficiência da comunicação.

Para se comunicar internamente, as instituições podem utilizar uma grande variedade de instrumentos. Deve-se fazer uma boa escolha dos instrumentos de comunicação para o público interno, visto que esses têm como característica a transmissão de mensagens voltada a um público específico, através de meios bem seleccionados, com o objectivo de garantir a assimilação das mesmas, alcançando assim a meta desejada. São os instrumentos de comunicação interna que, pela sua eficiência e aceitação, transformam-se em meios de comunicação oficiais dentro da empresa, aderindo a rotina diária da instituição e despertando no público interno o interesse e participação nos assuntos, tanto internos, bem como externos. Acredita-se que os instrumentos de comunicação interna eficaz diminuem as redes informais de comunicação principalmente, os boatos e rumores.

Os instrumentos de comunicação devem ser classificados em categorias distintas. Nesta monografia usa-se a classificação de Almeida (2003) que as classifica como meios de comunicação oral, escrita e audiovisuais e também a classificação de Kunsch (2003) que cita os mesmos que Almeida, mas acrescentando aos já referidos pelo autor os meios de comunicação pictográficos, os escrito-pictográfico e os meios de comunicação simbólicos.

#### **3.1. A comunicação escrita**

Segundo Kunsch (2003) os meios de comunicação escrita são todos os materiais informativo impresso a saber: instruções e ordens de serviço, cartas, circulares, quadro de aviso, volantes, panfletos, boletins, manuais, relatórios, jornais e revistas.

Para Andrade (2003) os instrumentos de comunicação escrita são de extrema importância pois, estes recursos bem utilizados permitem difundir ordens, publicar resultados, estabelecer contactos ou mesmo motivar e conhecer melhor os colaboradores. São eles relatório de reunião, nota de serviço, flash de informação, placard, panfleto e



desdobrável, ficha sinalética, folheto de acolhimento, carta ao pessoal, inquérito de opinião, questões a direcção, caixa de sugestão e jornal interno.

### **3.2. Comunicação oral**

De acordo com Almeida (2003) este tipo de comunicação é considerada um dos modos de comunicação mais relacionado com a vida das empresas, e é caracterizado pela espontaneidade e proximidade física entre pessoas. A oralidade enquanto modo de comunicação é essencial para a coesão nas organizações, porque representa uma dimensão afectiva e simultaneamente cognitiva. A oralidade é uma experiencia individual que está socializada. O seu domínio não se limita a um conjunto de técnicas de expressão. Boneu (1990) *apud*. Almeida (2003).

Charles Redfield (1980) *apud* Kunsh (2003) dividiu os meios de comunicação oral em directos e indirectos. Os directos são: conversa, diálogo, entrevistas reuniões, palestras, encontros com o presidente face a face; os indirectos: telefone, intercomunicadores automáticos, rádios e alto-falantes. Andrade (2003) considera ser meios de comunicação oral: informação de contacto, entrevista individual/colectiva, conferência, visita a direcção, criação de grupos de expressão, reunião.

### **3.3. Comunicação audiovisual**

É impossível ignorar o audiovisual. Este é um modo fundamental na imaginação e construção da realidade em cada pessoa. Permite através da interacção dos sentidos e da multiplicação dos seus efeitos, uma melhoria na memorização e compreensão dos mais variados temas. Apostar nesses meios de comunicação nas empresas, é contribuir e estimular a reacção exigida aos colaboradores. Estes ao visionarem uma esquema ou um filme, encontram aí um contributo para a sua compreensão de um ou mais assuntos. Almeida (2003). O mesmo autor (2003) cita como meios de comunicação individual as teleconferência, filme de informação, jornal televisionado e jornal por telefone. Apostar no modo audiovisual na comunicação interna nas instituições, é contribuir e estimular a reacção exigida aos colaboradores, enquanto Kunsch (2003) declara que esses meios são constituídos principalmente por vídeos institucionais, de treinamentos e outros telejornais, televisão corporativa, clipes electrónicos, documentários e filmes, etc.

### **3.4. As Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC)**

As TIC resultam da conjugação das técnicas informáticas; áudio; visuais e telecomunicações. É o cruzamento da informática com as técnicas de imagem e som. Não representam um modo de comunicação em si, pois segundo Almeida (2003) elas ganharam uma dinâmica que agrega vários modos e suportes, mudam o nosso quotidiano, possibilitam o aumento do consumo de informação e também permitem que as actividades em que participamos sejam, cada vez mais caracterizadas pela troca de informação. O mesmo autor apresenta dois suportes das tic: correio electrónico e videoconferência.

## **4. EFICIÊNCIA E EFICÁCIA DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

De acordo com Torquato (2006) a eficiência é o uso sinérgico de todas as formas para haja perdas mínimas de energia. No seio da classe docente deve-se evitar no máximo a perda da referida energia, que diariamente deve acompanhar o professor nas suas funções. A eficiência objectiva é fazer com que a organização com a finalidade de manutenção do equilíbrio e crescimento, pode ser designada de eficiência. Ainda, o mesmo autor definiu a eficácia organizacional como a extensão em que todas as formas de rendimento para a organização são maximizadas. Isso é conseguido por uma combinação da eficiência da organização enquanto sistema e seu êxito em obter condições vantajosas ou inputs de que necessita. Graças à eficiência, uma organização promove seu crescimento e sua sobrevivência, principalmente após a liberalização do mercado e o fenómeno da globalização que fez com que este se tornasse cada vez mais acirrada, onde os clientes exigem cada vez mais e melhor qualidade dos serviços que lhes são oferecidos. Hoje mais do que nunca as organizações precisam ser cada vez mais eficientes e mais eficazes para melhor sobreviver e acompanhar as demandas do mercado cada vez mais exigente por um serviço com mais e melhor qualidade e rapidez. Por isso é que as organizações devem ser criativas, inovadoras, sempre com esta meta em vista, a eficiência e a eficácia, que são dois factores que juntas podem levar qualquer organização ao sucesso.

A meta final da comunicação organizacional deve ser gerar clima para um bom entendimento entre todos os actores sociais da organização. O objectivo dos profissionais que lidam com comunicação nas empresas deve ser produzir aceitação, por meio de comunicação expressiva-emocional dos seus integrantes. Há que se observar quando e em que empresa a

situação deve ser verificada. Segundo Torquato (1986) *apud* Oliveira (2012), o tamanho, o grau de complexidade, a pressão no sentido da eficiência e a estrutura de controlo de uma organização determinam o nível de optimização de situações de comunicação. Entendendo-se a comunicação como um processo simbólico, pelo qual os sentimentos dos colaboradores interno de níveis inferiores para com a organização são motivados ou modificados, torna –se necessário direccionar o discurso simbólico da empresa, a um nível intermediário, a uma escala média, que aproxime as diferenças entre:

- a) as comunicações técnicas, geralmente pouco atractivas;
- b) as comunicações cognitivas, intrínsecas aos comportamentos individuais e
- c) as comunicações normativas, orientadas para a transmissão de normas e valores a serem desempenhados nas diversas situações funcionais.

Segundo a perspectiva do mesmo autor *apud* Oliveira (2012) o objectivo deve ser o de aproximar a comunicação ao nível da expressividade maior dos colaboradores interno. De um lado, há um tipo de comunicação que é fruto da informação e conhecimento técnico, e, de outro, as atitudes, valores, normas. O problema maior é conciliar as duas partes, formando um composto comunicacional que possa ser aceite naturalmente pelos colaboradores. Outra forma de melhorar o desempenho da comunicação está centrada nos chamados fluxos de comunicação de que já foi abordada no subcapítulo anterior. O volume, o tipo e a direcção da comunicação constituem o centro de processamento da eficiência organizacional. Por exemplo, quantidade e tipo de informação, descendo para os níveis inferiores, sem muito retorno, gera desconfianças e descrença, dando espaço a boatos e rumores, e frequentemente cria problemas de envolvimento. Dentro dessa perspectiva, coloca-se a necessidade dos empregados se envolverem no processo de tomada de decisões, procurando-se viabilizar alguns mecanismos de consultas.

Na perspectiva de Kunsch (2003) uma comunicação participativa por meio de todos os instrumentos disponíveis, como murais, quadro de aviso, jornais internos, boletins, intranet, rádio etc, envolverá os colaboradores internos nos assuntos da organização e nos factos que estão a correr no país e no mundo. A comunicação interna não pode estar isolada dentro da empresa, ela deve fazer parte de um assunto planeado de acções para comunicação integrada e das demais actividades propostas para a organização dependendo seus sucessos de um planeamento adequado e consistente. Ainda a mesma autor afirma que uma comunicação

interna eficiente e capaz de gerar resultados positivos, é aquela em que a direcção da mesma empresa se mostra capaz de abrir as informações, tornando-as autênticas e usando a verdade como princípio, pela rapidez e competência, pelo respeito às diferenças individuais, pela implantação de uma gestão participativa, capaz de propiciar oportunidades de mudanças culturais necessárias, pela utilização das novas tecnologias, pela Gestão do pessoal técnico especializado que realize efectivamente a comunicação de «ir-e-vir», numa simetria entre a chefia e subordinados. *Ibidem* (2003).

É importante salientar que o profissional de comunicação encarregado de produzir os veículos de comunicação com base nos itens citados anteriormente e voltados para comunicação interna, deve estar atento não só aos acontecimentos da empresa, mas também aos que acontecem fora dela sejam eles políticos, económicos, sociais ou culturais. A eficácia da comunicação e das Relações públicas nas organizações dependem em primeiro lugar da valorização dos recursos humanos que possui enquanto e cidadãos.

No seio da classe docente para que haja eficiência na comunicação interna, é fundamental e muitíssimo importante conhecer em profundidade os professores que constitui o seu público interno. É necessário um contacto pessoal em que se estabeleça uma relação de confiança, que possa transmitir as suas expectativas, ansiedades e interesses entre a organização e o seu público interno. É importante que o emissor tenha acesso aos conhecimentos do receptor sobre o assunto a ser abordado. O seu nível de linguagem e o seu grau de interesse são itens relevantes para que ocorra a sintonia entre eles. A escolha dos instrumentos de comunicação deve ser feita de acordo com a realidade da instituição, isto é, de encontro a necessidade de alcançar os objectivos institucionais e, conseqüentemente, os objectivos externos.

## **5. RELAÇÕES PÚBLICAS NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO: CONTRIBUTO NA PROMOÇÃO DA MOTIVAÇÃO E QUALIDADE DE ENSINO**

Fazer mediação entre as organizações e os seus públicos é uma a primeira e função de relações públicas, que não podem prescindir da comunicação e do uso de todos os seus meios possíveis e disponíveis. No seio da classe docente o relações públicas poderá servir de mediador entre esses e a equipa central ou local. Partindo do pressuposto de que a escola deverá manter-se em constante interacção com a comunidade escolar e os seus actores

sociais, é o relações públicas um profissional preparado para mediar os diferentes tipos de relacionamentos institucionais. A classe docente precisa de um profissional que ajude a delegação escolar enquanto instituição de ensino a ter condições de atingir os seus actores sociais, utilizando diferentes meios de comunicação massivos e dirigidos que lhes possibilite conhecer as propostas, as realizações, aspirações, bem como os seus esforços de integração de ambas as partes. O professorado necessita de sentir-se integrado nos assuntos que lhes diz respeito, para assim puder sentir-se valorizado e motivado para assumir o seu papel com profissionalismo contribuindo assim para a qualidade de ensino. Não pode existir interacção entre indivíduos ou grupos humanos sem intercâmbio de informações entre seus elementos constitutivos. Viá (1977) *apud* Kunsch (2003).

Não se trata, no caso da função mediadora, simplesmente de informar, prestar informações, mas de praticar a comunicação no seu verdadeiro sentido etimológico. Acredita-se que se a equipa central praticar esse intercâmbio de informação os profissionais de ensino sentir-se-ão mais valorizados e conseqüentemente mais motivados. É neste sentido que deve estabelecer a comunicação entre a delegação escolar e os seus públicos, numa perspectiva de troca, de reciprocidade, de comunhão de ideias. É nessa comunhão de ideias que um RP nas instituições de ensino terá de fazer para com que a classe docente seja envolvida atempadamente nos assuntos do ministério de que compõe. O relações públicas no ensino deve ir para além de informar, deve proporcionar o diálogo entre a equipa central e a classe docente, para que o mesmo tenha oportunidade de expor as suas ideias e inquietações civilizadamente e directo à quem é de direito.

Kunsch (2003) argumenta que «o grande desafio da área de Relações Públicas é conseguir gerenciar a comunicação entre as duas partes, organização e público». E um relações públicas no ensino terá um desafio ainda maior do que nas outras instituições, por se tratar de uma instituição onde se forma todos os demais. Para o desafio ser superado, cabe a esse profissional traçar adequadamente a comunicação, buscando no diálogo a promoção dos relacionamentos, a mediação dos conflitos e a harmonia entre interesses comuns. Deste modo, é essencial ao profissional da área trabalhar a comunicação de forma clara, objectiva, transparente e aberta. Com esta postura, ele conseguirá credibilidade para construir e manter os relacionamentos necessários à sobrevivência da instituição. As relações públicas devem trabalhar para melhor motivar a classe docente, para assim garantir o maior profissionalismo possível.

Um público pode facilitar ou impedir a capacidade de uma empresa ou instituição para atingir os seus objectivos, e o Ministério de Educação precisa de profissionais que lhe

ajude a alcançar a qualidade de ensino desejada e para isso o mesmo deve trabalhar para manter os profissionais motivados. Uma empresa sensata toma medidas concretas para administrar relações de sucesso com os seus públicos-chave. Kotler *apud* Kunsch (2003). Essa medida concreta é que deve ser tomada no seio da classe docente em Santa Cruz, para motivar os profissionais e melhorar a qualidade da comunicação e consequentemente o de serviço. Um RP no ensino facilita e muito o trabalho dos dirigentes e da classe docente, dos alunos e da comunidade escolar e da sociedade no geral.

## 6. AS TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

De acordo com Marras (2007) *apud* Chiavinato (2000), os primeiros estudos sobre motivação datam do início do século XX, quando, em 1900, Frederick Taylor iniciou a discussão sobre motivação, adoptando a crença de o dinheiro era o maior motivador. No início do século XX surgiram as teorias clássicas de Henri Fayol (1906) e burocrática de Max Weber (1909). Por volta de 1930 Elton Mayo e sua equipa estudaram as variações do ambiente de trabalho sobre a produtividade. No grupo que eles fizeram o estudo descobriram que esses aumentavam a sua produtividade independentemente da melhoria ou não das condições de trabalho. O aumento da produtividade dependia também da atenção que os seus superiores hierárquicos lhes davam. É imprescindível que o superior hierárquico entenda o comportamento dos seus subordinados ou membros da equipa, para assim influencia-los de forma mais fácil motivando os a trabalhar para atingir os objectivos tanto pessoais como os da organização.

Chiavinato (2005) afirma que embora seja muito importante, mas que é difícil definir a motivação em poucas palavras:

*A palavra motivação deriva do latim movere, que significa deslocar-se, mover. Motivação é a pressão interna surgida de uma necessidade, também interna, que excitando as estruturas nervosas, origina um estado energizador que impulsiona o organismo, à actividade, iniciando, guiando e mantendo a conduta até que alguma meta seja conseguida ou a resposta seja bloqueada. Chiavinato (2005)*

De acordo com Koontz *apud* Teixeira (2010) concordando com Chiavinato (2000) afirma que motivação é toda a classe de impulsos, desejos, necessidades e forças semelhantes. Dizer então que um gestor motiva seus subordinados significa que ele desenvolve as suas acções que espera que venham a satisfazer aqueles desejos, impulsos e necessidades dos seus colaboradores, induzindo-os a actuar de forma desejada. Pois, motivação pode ser também definida como uma força de vontade que o individuo possui de alcançar uma meta desejada. É um sonho que parece realizável que cada individuo possui e que o leva a lutar com garras para concretizar esse sonho e sentir-se realizado, ou de sentir a sensação de ter chegado a meta.

### **6.1. TEORIA DAS NECESSIDADE DE MASLOW**

Maslow<sup>5</sup>, desenvolvida em 1954, desenvolveu uma teoria pondo em questão as necessidades humanas, demonstrada segunda uma hierarquia. Essa teoria pressupõe que as pessoas no local de trabalho, como na vida em geral, são motivados para procurar a satisfação de um conjunto de necessidades internas. Essa teoria é uma teoria dinâmica, que encara o indivíduo na sua totalidade. Fundamenta –se em objectivos finais e não em meios para obter esses objectivos. O autor, afirma que todos os indivíduos apresentam uma hierarquia das necessidades que precisam ser satisfeitas para que possam sentir-se motivados. Enquanto essas necessidades não forem satisfeitas o indivíduo não se sente motivado. A hierarquia das necessidades de Maslow é apresentada segundo uma pirâmide.

---

<sup>5</sup> Maslow nasceu a 1 de Abril de 1908, em Nova Iorque, numa comunidade judaica. Teve uma educação cuidada e realizou diversos estudos todos nas áreas da psicologia, anatomia, fisiologia e comportamento animal. No Inverno de 1932, Maslow foi para a Universidade de Yale aprofundar os estudos com Robert Yerkes, conhecido por «homem macaco», devido às suas experiências com primatas. Maslow nunca perdeu de vista a psicologia humana e descobriu uma relação próxima entre os factores de motivação dos homens e dos primatas.



Figura nº 1 ----- Pirâmide das necessidades de Maslow

Fonte: Chiavenato, Idalberto. Recursos humanos 3ª ed. São Paulo: Atlas 1995.

Maslow sugeriu uma série de níveis ou estádios, definidos como necessidades primárias (Fisiológicas e Segurança) e necessidades secundárias (Sociais ou de pertença, Estima ou Reconhecimento e Auto-Realização) hierarquizadas numa pirâmide da base para o topo: Necessidades Fisiológicas - São as que dizem respeito às necessidades básicas para nos mantermos vivos, tais como: a fome, a sede, o sexo etc. Constituem o nível mais baixo de todas as necessidades humanas, mas de vital importância. São necessidades que já nascem com o próprio indivíduo. Contudo, estão relacionadas com a sobrevivência e com a perpetuação da espécie. Quando alguma destas necessidades está insatisfeita (como por exemplo a fome), o ser humano não pensa em outra coisa. A maior motivação, neste caso, será a necessidade fisiológica e o comportamento do indivíduo terá a finalidade de encontrar alívio da pressão que nessas necessidades produzem sobre o organismo.

Necessidades de Segurança - Referem-se à segurança, protecção, ausência de medo e ansiedade, desejo de estabilidade, lei e ordem. Estas têm grande importância no comportamento humano, uma vez que todo o colaborador está sempre em relação de dependência com a empresa, na qual as acções administrativas arbitrarias ou decisões incoerentes podem provocar incerteza ou insegurança ao colaborador quanto a sua permanência no emprego.



Necessidades Sociais ou de pertença - São as necessidades dos indivíduos enquanto seres sociais que se relacionam e têm capacidade de integração e estima perante as outras pessoas, o ser aceite pelo grupo, conseguir fazer projectos de grupo. Quando estas necessidades não estão satisfeitas o indivíduo torna-se resistente e hostil em relação as pessoas que o cercam e em alguns casos são agressivos.

Necessidades de Estima ou Reconhecimento - É a necessidade de se sentir valorizado e reconhecido perante as outras pessoas. Quando visto externamente inclui desejo de boa reputação, prestígio, de ter um estatuto, um bom nome e dignidade. Na falta deste, alguns indivíduos tornam agressivos, tentando despertar atenção dos outros por meio da violência. Na nossa sociedade pode-se ver que alguns indivíduos que são marginalizados têm esse tipo de comportamento.

Necessidades de Auto-Realização - Último Nível, realização do nosso próprio potencial, a utilização plena dos nossos talentos. Uma pessoa que chegue a este nível aceita-se tanto a si como aos outros. Estas pessoas normalmente exibem naturalidade, iniciativa e habilidade na resolução de problemas. Correspondem às necessidades humanas mais elevadas e que estão no topo da hierarquia. Segundo o autor, uma pessoa nunca esta completamente satisfeita quanto as necessidades de um qualquer nível. Uma determinada necessidade só sobressai como poder excepcional para influenciar o comportamento, quando as de nível inferior se encontram satisfeitas em elevado grau. Assim o chefe que pretende motivar os seus colaboradores deve ter em atenção o grau de satisfação das suas necessidades.

## **6.2. TEORIA DOS DOIS FACTORES DE HERZBERG**

Frederick Herzberg<sup>6</sup> na década de 1960, realizou uma pesquisa sobre os factores de motivação Ele identificou duas classes de factores considerados importantes para o

---

<sup>6</sup> Frederick Irving Herzberg nasceu em Lynn, Massachusetts, em 18 de abril de 1923. Foi um psicólogo americano que se tornou um dos nomes mais influentes na gestão empresarial. Graduou-se em City College em 1946 e mudou-se para a Universidade de Pittsburgh para realizar seu trabalho de pós-graduação enquanto ensinava como um professor de psicologia na Universidade Case Western Reserve, em Cleveland, onde estabeleceu o Departamento de Saúde Mental Industrial. Depois se mudou para a Universidade de Utah, onde ocupou o cargo de professor de gestão no colégio de negócios. Ele é famoso por introduzir o enriquecimento do trabalho e a teoria dos Fatores de Motivação (teoria dos dois factores). Publica em 1968 o artigo "One More Time: How Do You Motivate Employees?", tinha vendido 1,2 milhões de reimpressões até 1987, e foi o artigo mais solicitado da Harvard Business Review. Morreu em 18 de janeiro de 2000, em Salt Lake City.

comportamento das pessoas no trabalho: factores higiénicos ou extrínsecos e factores motivacionais ou intrínsecos. Teixeira (2010).

**Quadro nº 1 ----- Factores de motivação segundo Herzberg**

<b>Factores higiénicos/extrínsecos</b>	<b>Factores motivacionais/intrínsecos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Condições de trabalho e conforto</li> <li>✚ Políticas e da organização</li> <li>✚ Relações com o gerente</li> <li>✚ Salários</li> <li>✚ Segurança no cargo</li> <li>✚ Relação com os colegas e camaradagem</li> <li>✚ Benefícios sociais</li> <li>✚ Condições físicas de trabalho e conforto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Responsabilidade total pelo trabalho</li> <li>✚ Liberdade de decidir como executar o trabalho</li> <li>✚ Auto avaliação de desempenho</li> <li>✚ Uso pleno das habilidades pessoais</li> <li>✚ Ampliação ou enriquecimento do cargo</li> </ul>

**Fonte: Chiavenato, Idalberto. Comportamento organizacional 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.**

Os factores higiénicos estão relacionados com o contexto do trabalho ou seja, referem às condições que rodeiam a pessoa enquanto trabalha. Como estas condições são administradas e decididas pela empresa, as necessidades higiénicas estão fora do controlo das pessoas. Englobam o salário, benefícios sociais, *status*, segurança, relação com o gerente, condições de trabalho e conforto, políticas e práticas de gestão da empresa, as relações interpessoais, etc.

Os factores motivacionais são também chamados de intrínsecas, pois estão relacionadas com o conteúdo do cargo e com a natureza dos trabalhos que a pessoa faz. Contrariamente as necessidades higiénicas, as necessidades motivadoras estão sob controlo do indivíduo, pois estão relacionadas com aquilo que ele faz e desempenha. Envolvem sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e auto-realização e dependem das funções que desempenham e tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho. O efeito das necessidades motivadoras quando são óptimas provocam satisfação nas pessoas dando origem a motivação, mas quando são precárias, elas evitam a satisfação e consequentemente a motivação. De certo modo, os factores higiénicos de Herzberg podem

ser comparadas às necessidades fisiológicas, de segurança e sociais de Maslow, enquanto os factores motivacionais podem ser comparados às necessidades de auto-estima e de auto-realização de Maslow. Apesar da semelhante divisão de factores, ao contrário de Maslow, Herzberg considera que os factores higiénicos são capazes de reduzir ou de anular a insatisfação mas não conduzem à motivação das pessoas. Pelo contrário, os factores motivacionais podem contribuir para elevar os níveis de satisfação e, assim, resultar em motivação das pessoas. Isto porque os factores motivacionais de Herzberg estão relacionados com o conteúdo do trabalho, enquanto os factores higiénicos estão relacionados com o contexto do trabalho Chiavenato (2000) e Teixeira (2010)<sup>7</sup>.

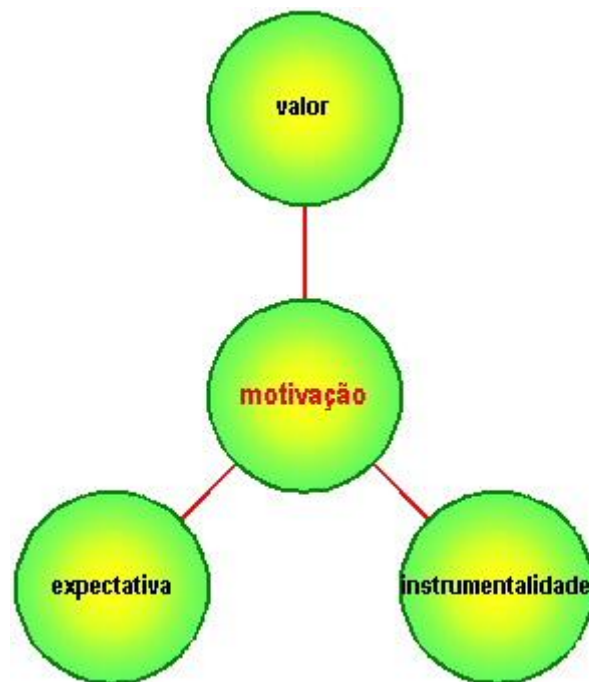
### 6.3. TEORIA DAS EXPECTATIVAS DE VROOM

A teoria das Expectativas foi desenvolvida pelo psicólogo Victor Vroom<sup>8</sup> em 1964. Ele afirma que o processo de motivação deve ser explicado em função dos objectivos e das escolhas de cada pessoa e das expectativas de atingir esses mesmos objectivos. Contrariamente às teorias das necessidades de Maslow e Herzberg, ele rejeita noções preconcebidas e reconhece as diferenças individuais. Segundo Vroom, *apud* Chiavenato (2000) existe três factores que determinam a motivação do individuo:

---

<sup>7</sup> Sebastião Leite Teixeira é Doutor em Gestão Industrial pela Universidade de Aveiro e Licenciado em Economia pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Foi Professor Coordenador no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto tendo colaborado com outras instituições universitárias públicas e privadas (designadamente ISEE — actual Escola de Gestão do Porto, Instituto Superior de Administração e Gestão, Universidade do Minho) no ensino graduado e pós-graduado. Foi quadro bancário e administrador executivo de várias empresas industriais e de serviços, nomeadamente Vinhos Borges, Mabor e Leasinvest. É Professor Associado no Instituto Superior da Maia onde coordena a licenciatura em Gestão de Empresas e lecciona Gestão Estratégica nos cursos de licenciatura e pós-graduação. Tem várias publicações sobre Gestão Estratégica e Organização de Empresas.

<sup>8</sup> Victor H. Vroom nasceu em 9 de agosto de 1932 em Montreal, no Canadá, é professor da escola de negócios na Yale School of management. Foi nomeado presidente do Departamento de Ciências Administrativas e director associado do Instituto de Estudos Sociais e Política na Universidade de Yale em 1972. Actualmente "Victor vive em Guilford, Connecticut, com sua segunda esposa, Júlia Francisco, e seus dois filhos, Tristão e Trevor."



**Figura nº 2 ----- Teoria das expectativas de Vroom**

**Fonte: Chiavenato, Idalberto. Recursos humanos: o capital humano das organizações. 8 Ed. 4. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2008**

Expectativa: probabilidade de uma determinada acção conduzir a um resultado desejado. Se a expectativa for nula a motivação também será nula ou negativa. Por exemplo oferece-se a um professor um terço do seu salário para trabalhar com uma outra turma no período contrario partindo do pressuposto que ele necessita de dinheiro a sua motivação para aceitar o desafio depende do valor que ele atribui aos dois terços do seu salario (valência), e o grau da probabilidade que ele admite em trabalhar no período contrário (expectativa).

Valência: valor ou peso que um indivíduo atribui às recompensas obtidas em consequência do seu desempenho. A valência tem um caracter subjectivo, pois depende do valor que uma pessoa atribui a recompensa que pode não ter importância para um indivíduo e ser muito importante para outro. Aqui o professor sente-se recompensado mesmo que os outros colegas não vêm a recompensa: ser destacado como professor mais dedicado do ano.

Instrumentalidade: percepção de que a obtenção de um resultado está associada a uma recompensa, podendo-se traduzir no grau em que um resultado facilita o acesso a outro resultado. Quando se progredi um professor é um resultado que permita que este tenha maiores condições financeiras, que ajuda ou permite o alcance de um outro resultado como compra de um automóvel de luxo

Segundo Vroom, esses factores influenciam a motivação das pessoas no trabalho. Se um destes elementos for zero, a motivação será também zero ou nula, mas se for alta, a motivação também será alta. O que nos leva a concluir que, o modelo contingencial de Vroom baseia-se em objectivos graduais e no facto da motivação constituir um processo que pressupõe escolhas entre comportamentos, sendo que o indivíduo tem noção das consequências de cada alternativa de acção como um conjunto de possíveis resultados decorrentes do seu comportamento. Esses resultados constituem uma cadeia entre meios e fins, pelo que quando um indivíduo procura um resultado intermédio (por exemplo produtividade) está à procura de meios para alcançar um resultado final como por exemplo dinheiro, benefícios sociais, apoio do chefe etc.

O indivíduo tem preferência relativamente aos resultados finais que pretende alcançar ou evitar, revestindo-se estes de valências. Vroom desenvolveu a teoria das expectativas na qual defende que existem duas partes que compõem a motivação: os desejos individuais e a necessidade em alcançá-los. Este autor utilizou a palavra “valência” para descrever o nível de um desejo particular. Um alto nível de valência indica um desejo forte e motivação do indivíduo, enquanto o nível baixo corresponde um desejo pequeno que causa pouca motivação. Portanto, se um alto nível de valência age como motivador, o indivíduo também precisa sentir que esse desejo específico pode ser satisfeito. Se o desejo não for acessível há pouca probabilidade de essa pessoa trabalhar com mais afinco. A pessoa não se sentirá motivada Rocha, (1997).

Dentro de uma organização o individuo procura sempre realizar as actividades que o levará a ganhar alguma recompensa, desempenhando-as da melhor maneira possível. Contudo, conforme Chiavenato (1991), a teoria de Vroom é devida a estas duas conclusões:

As pessoas desejam dinheiro por que este lhes permite não só a satisfação de necessidades fisiológicas e de segurança, mas também dá plena condições de trabalho para satisfação das necessidades sociais; As pessoas crêem que seu desempenho é, ao mesmo tempo, possível e necessário para obter mais dinheiro. Chiavinato (1991)

Pode-se concluir que esta teoria sugere que um colaborador se sente motivado a a fazer um grande esforço quando acredita que isto vai resultar em uma boa nota na avaliação de desempenho, que a boa avaliação vai resultar em recompensas organizacionais, tais como

bonificação, reconhecimento, prémio de funcionário do mês/ano, aumento de salário ou promoção, e que estas recompensas vão atender as metas pessoais.

#### 6.4. Teoria X e Y de McGregor

A teoria de Douglas X e Y de McGregor<sup>9</sup>, surgiu no final da década de 1960. Ela associa a motivação à actividade de liderança, ou seja, à forma como os dirigentes vêem os colaboradores, mesmo que essa visão não corresponda a realidade.

#### Pressupostos da teoria X e Y

Quadro nº 2 ----- Diferentes pressupostos da teoria X e Y

Pressuposições da teoria X	Pressuposições da teoria Y
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Os seres humanos não gostam de trabalho e evitam-no, se possível;</li> <li>✚ O ser humano em geral, prefere ser dirigido a dirigir;</li> <li>✚ O ser humano médio tem relativamente pouca ambição;</li> <li>✚ As pessoas preocupam-se, acima de tudo com a própria segurança e não com os objectivos da organização;</li> <li>✚ As pessoas são ingénuas e sem iniciativas e é resistente às mudanças</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Os colaboradores encaram o trabalho de uma forma natural como o prazer e o descanso;</li> <li>✚ As pessoas podem aprender a aceitar e assumir responsabilidades e desafios</li> <li>✚ A potencialidade intelectual do ser humano médio está longe de ser totalmente utilizada. Uma utilização muito maior pode ser conseguida</li> <li>✚ As pessoas podem ser auto motivadas e autodirigidas</li> <li>✚ A capacidade de imaginação e capacidade na solução dos problemas da organização não é tarefa exclusivo dos gestores</li> </ul>

Fonte: Chiavenato, Idlberto. Recursos humanos. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

<sup>9</sup> Douglas McGregor, ppsicólogo social norte-americano, nasceu em 1906, em Detroit. Figura pioneira no campo das relações industriais, estudou no Colégio Oberlin e na Universidade estatal de Wayne, onde se graduou no ano de 1932. Foi professor no Instituto de Tecnologia de Massachusetts, desde 1937. Hoje o colégio Antioch sustenta o seu nome em honra da forma como contribuiu para uma melhor compreensão sobre gestão industrial. Desde 1939 Douglas McGregor trabalhou como consultor para mais de uma dúzia de empresas industriais nos Estados Unidos. Morreu no ano de 1964, aos 58 anos, nos Estados Unidos.

A teoria X, assume que o indivíduo é um preguiço nato, não gosta de trabalho e para fazê-lo precisa ser forçado, controlado, dirigido e ameaçado. Nesse caso, nem mesmo a promessa de recompensa fará com que o indivíduo tenha motivação para o trabalho, visto que não gosta de assumir responsabilidades é pouco ou nada ambicioso e busca acima de tudo a segurança de todos os factores associados ao trabalho.

Segundo a Teoria Y, as premissas contrariam com a Teoria X são: o colaborador encarra o desgaste do trabalho como algo tão natural quanto descansar ou se divertir, por isso as pessoas devem ser capazes de se autodirigir e ter autocontrolo para atingir os objectivos que lhes são colocados. É um indivíduo que se sente bem no trabalho, é criativo e com potencialidades que podem e devem ser exploradas. De acordo McGregor *apud* Teixeira (2010) muitos gestores ainda inclinam para a teoria X, no entanto considera que a teoria Y é mais realista, pois os seus pressupostos têm mais validade, a sua aceitação conduzirá a técnicas de gestão mais participativas, com reflexos como abandono do livro de ponto, implementação de esquemas de horários flexíveis, melhoria das condições de trabalho, gestão por objectivos e de uma forma geral a decisões mais participativas.

Ao longo do estudo do tema pode-se constatar que cada uma das teorias tem a sua própria abordagem, dando maior relevância a determinados factores em detrimento de outros e contribuindo para se encontrar a maneira mais apropriada para motivar. Torna-se necessário identificar o melhor caminho a percorrer, com o intuito de melhor, entender a motivação e conseguir elevar a força de trabalho, aceitando e vencendo os desafios propostos pela organização.

## Capítulo III

### 1. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

#### 1.1. População e amostra

A amostra desta pesquisa compõe-se com os professores do 2º ano da 1ª fase, que se encontram inseridos nas escolas do Norte (Cancelo), do Centro (Pedra Badejo) e do Sul (Achada Fazenda,), totalizando 24 professores, num universo de 34.

Levando-se em conta a questão de pesquisa e os objectivos pretendidos, considera-se fundamental obter respostas dos inqueridos, ou seja, dos professores que trabalham com o 2º ano e que compõem a amostra.

#### 1.2. Instrumentos

Para a colecta de dados foi aplicado um inquérito por questionário composta por 19 questões fechadas. O questionário foi elaborado e aplicado aos professores designado para o estudo. Dos 24 professores inqueridos 19 é que devolveram o questionário.

#### 1.3. Procedimentos

Para a realização e colecta dos dados foi feito, inicialmente, um contacto com a Delegação Escolar concelhio, na pessoa do delegado, visando explicar o objectivo desta pesquisa, apresentar o tema em estudo, o questionário que se pretende aplicar, bem como o procedimento para sua aplicação. Não houve nenhum impedimento por parte do deste, que demonstrou prontamente disponível a apoiar a iniciativa por um estudo nunca feito no concelho.

A colecta dos dados desta pesquisa foi realizada pelo próprio pesquisador do trabalho. Concomitantemente, o mesmo pesquisador aproveitou para fazer a análise dos instrumentos de comunicação já utilizados, nas escolas em estudo. A aplicação do questionário decorreu normalmente, visto que os professores demonstraram interesse e colaboraram abertamente. Para responder as questões os professores permaneciam na sua própria sala de aula e respondiam ao questionário demorando cerca de 5 a 10 minutos.



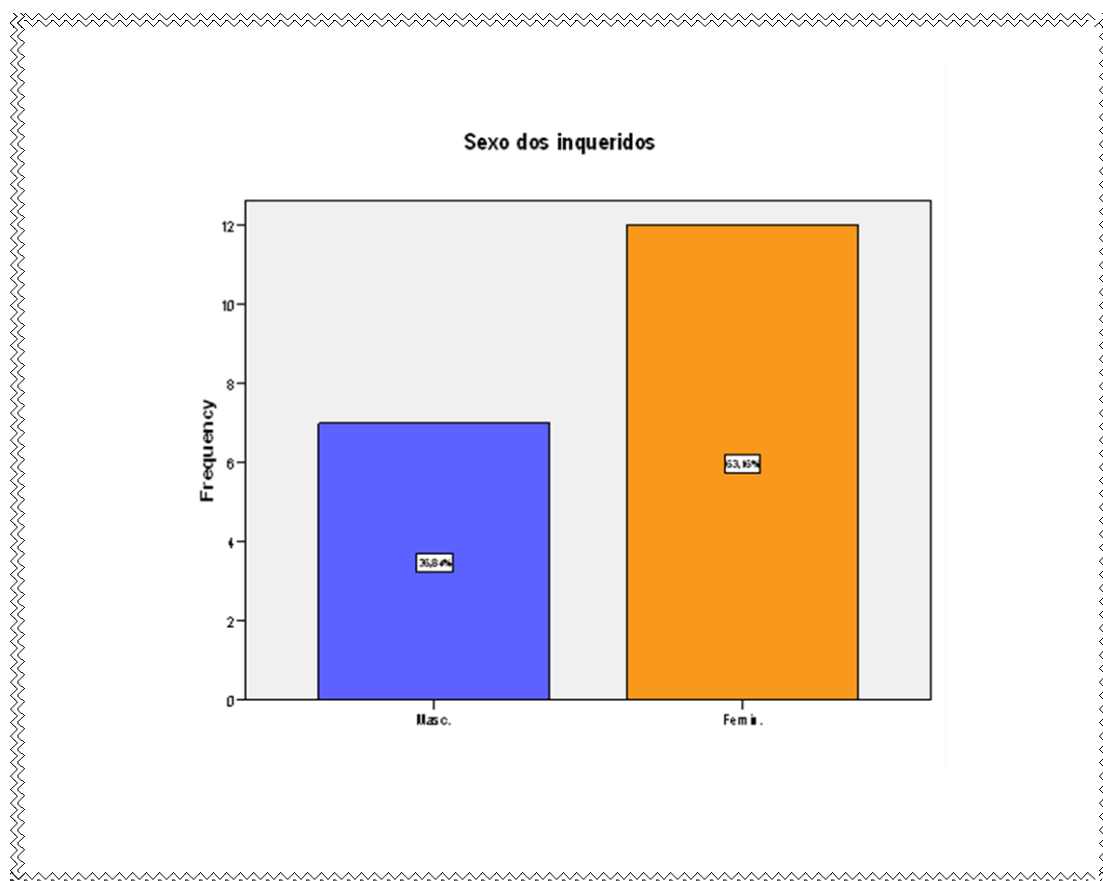
## **2. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS**

Considerando-se a importância e as dificuldades que poderiam ocorrer nessa etapa da pesquisa, utilizou-se, visando garantir, o máximo possível, a qualidade e objectividade dos resultados, a técnica da análise quantitativa.

Os dados colectados foram informatizados em arquivo electrónico e a análise de dados foi efectuada com o auxílio do programa estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 15.0. Nessa análise, realizou-se a extracção de elementos de distribuição de frequência, média, que foram representados sob a forma de tabelas e gráficos.

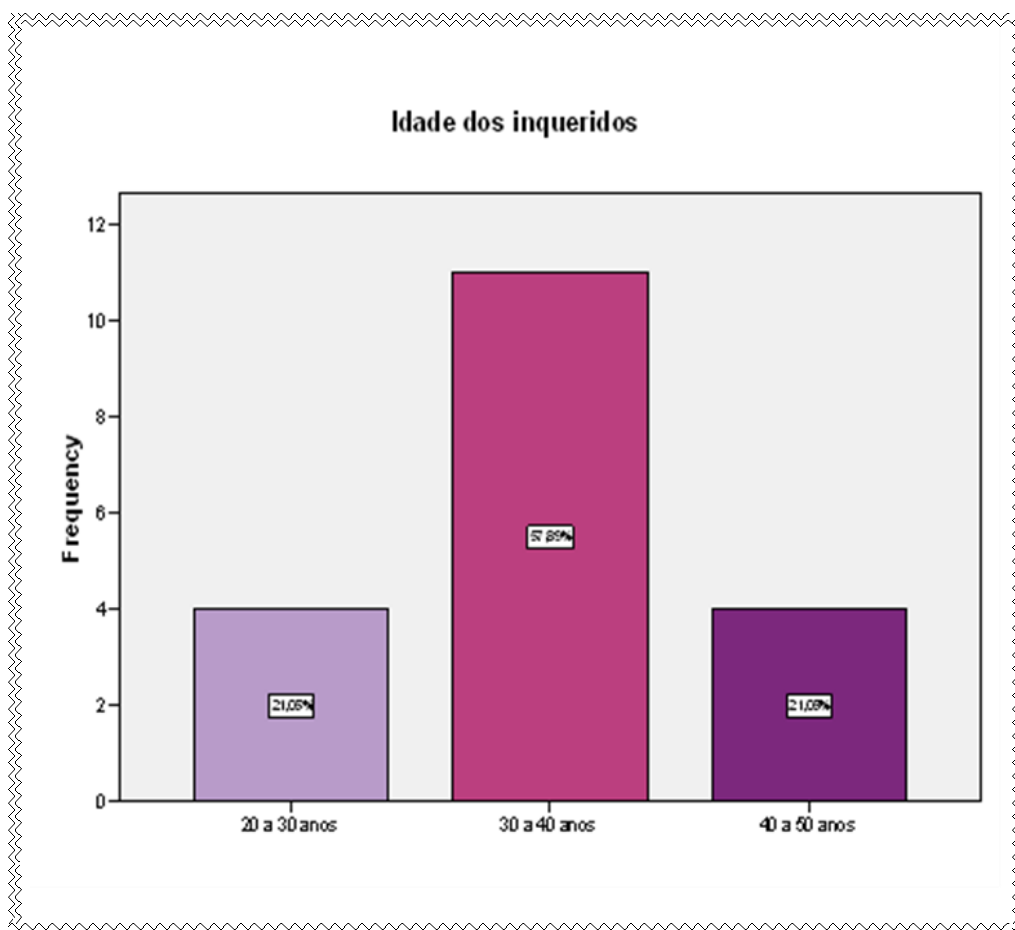
### **2.1. Perfil dos inqueridos**

De acordo com os dados pessoais fornecidos pelo questionário foram apresentadas as variáveis como: idade, sexo, vínculo, habilitações, tempo de serviço, local de trabalho e residência. Os questionários foram destinados aos professores do 2º ano dos pólos afectos que são um total de 19 e num universo de 34 a nível do concelho. Num universo de 24 pertencentes aos referidos pólos, apenas 19 responderam ao questionário, sendo que 12 dos que responderam são do sexo feminino e correspondem 63,16%, os restantes 7 do sexo masculino correspondem a 36,84%. O que pode ser constatado no gráfico nº 1 em baixo.



**Gráfico 1-- Sexo dos inqueridos**

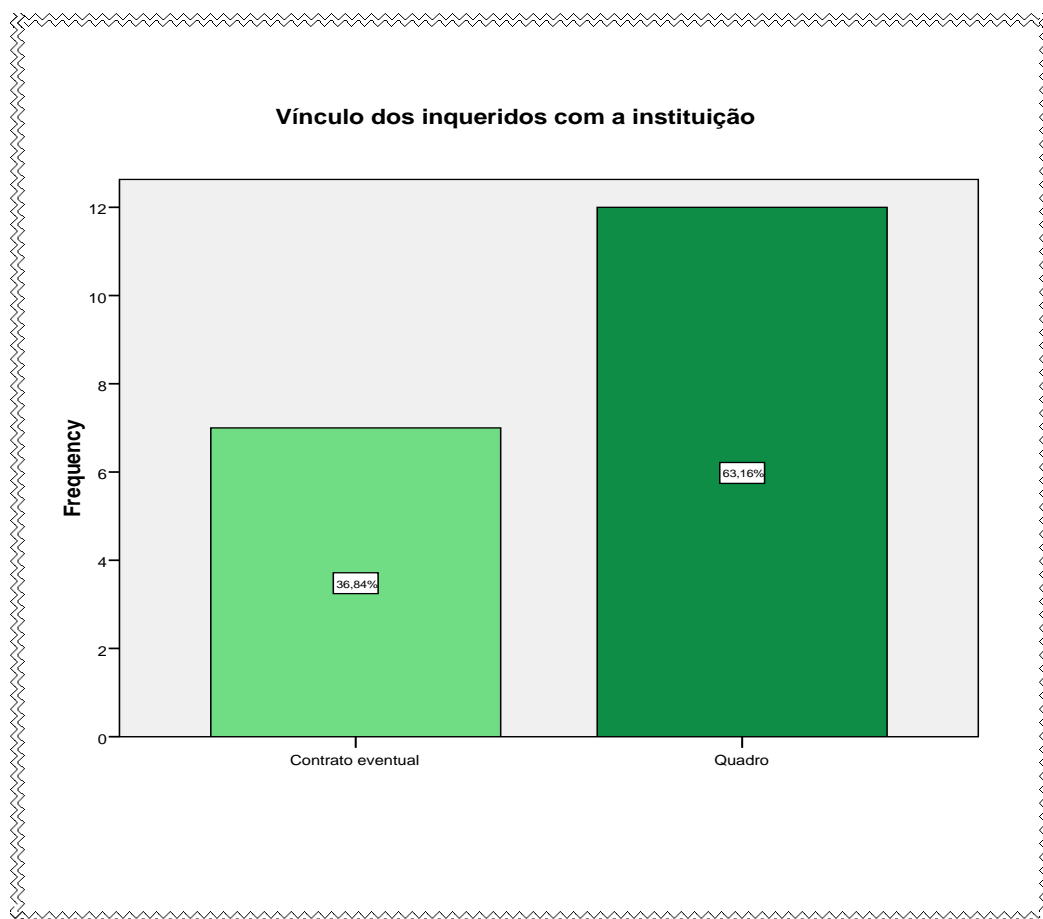
**Fonte: Dados de pesquisa 2012.**



**Gráfico 2 --- Idade dos Inqueridos**

**Fonte: Dados de pesquisa 2012**

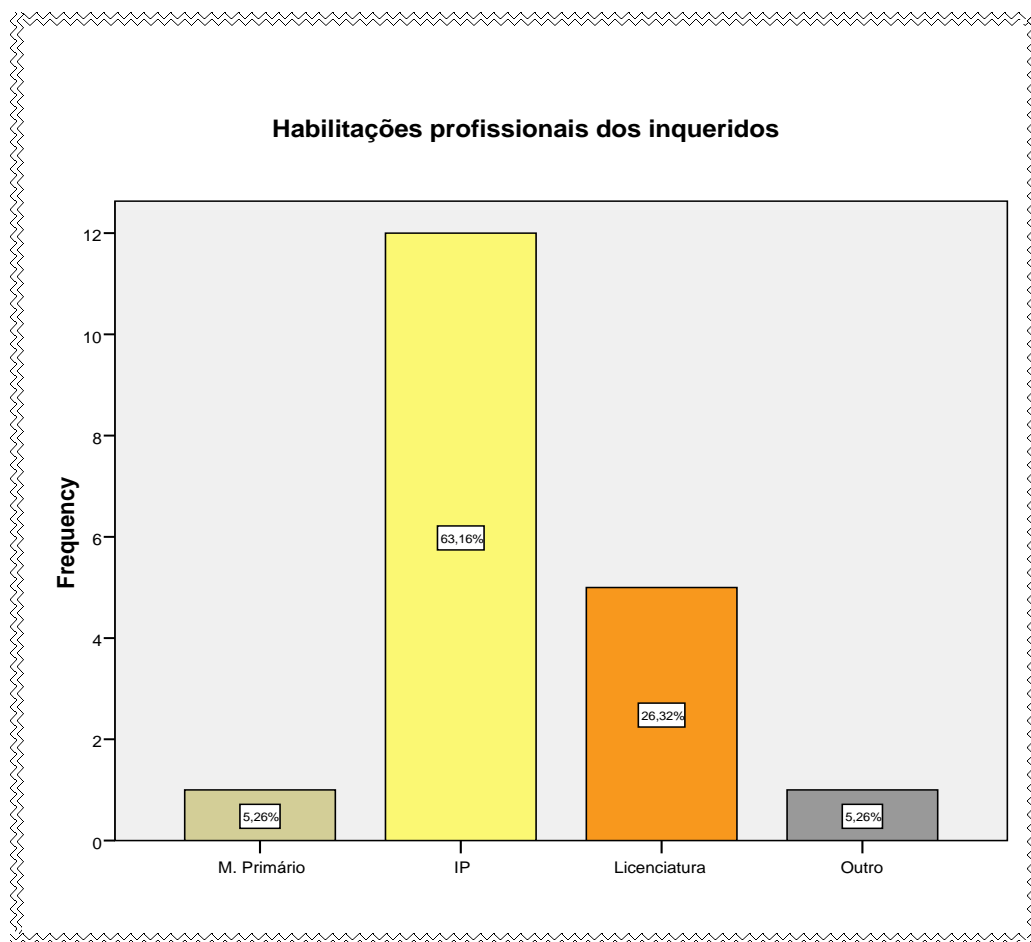
No que diz respeito a idade pode-se constatar no gráfico 2 que a grande maioria dos professores 57,89% tem a idade compreendida entre 30 a 40 anos. Uma camada ainda jovem com bastante energia e alguma experiência na área. E 21,05% dos professores tem idade compreendida entre os 20 a 30 anos de idade, e a mesma percentagem 21,05% estão os professores com idade compreendida entre 40 a 50 anos. Ainda no questionário tinha outras opções que era superior a 50 anos, mas como se pode constatar não há nenhum professor dessa faixa etária a leccionar o 2º ano.



**Gráfico nº 1 -Vínculo dos inqueridos**

**Fonte: Dados de pesquisa 2012.**

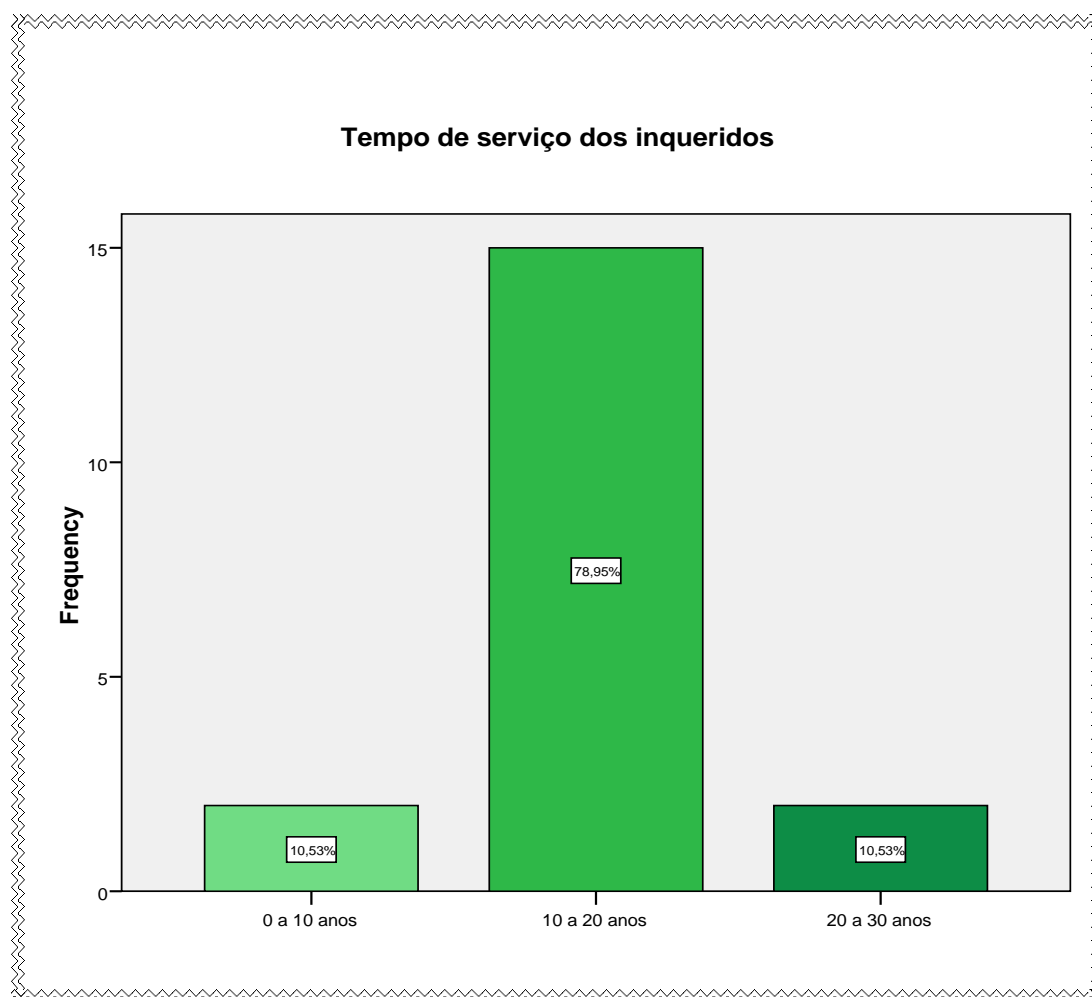
Quanto ao vínculo com a instituição constata-se que a maioria dos professores dos são do quadro, ou seja já são «da casa» são 12 que representam 63,16%, apenas 7 que correspondem a 36,84% trabalham em regime de contrato eventual. Pode-se dizer que o Ministério de Educação e Desporto deve-se esforçar para manter os professores bem motivados e comprometidos com essa árdua e nobre profissão.



**Gráfico nº 2 ----- Habilitações profissionais dos inqueridos**

**Fonte: Dados de pesquisa 2012.**

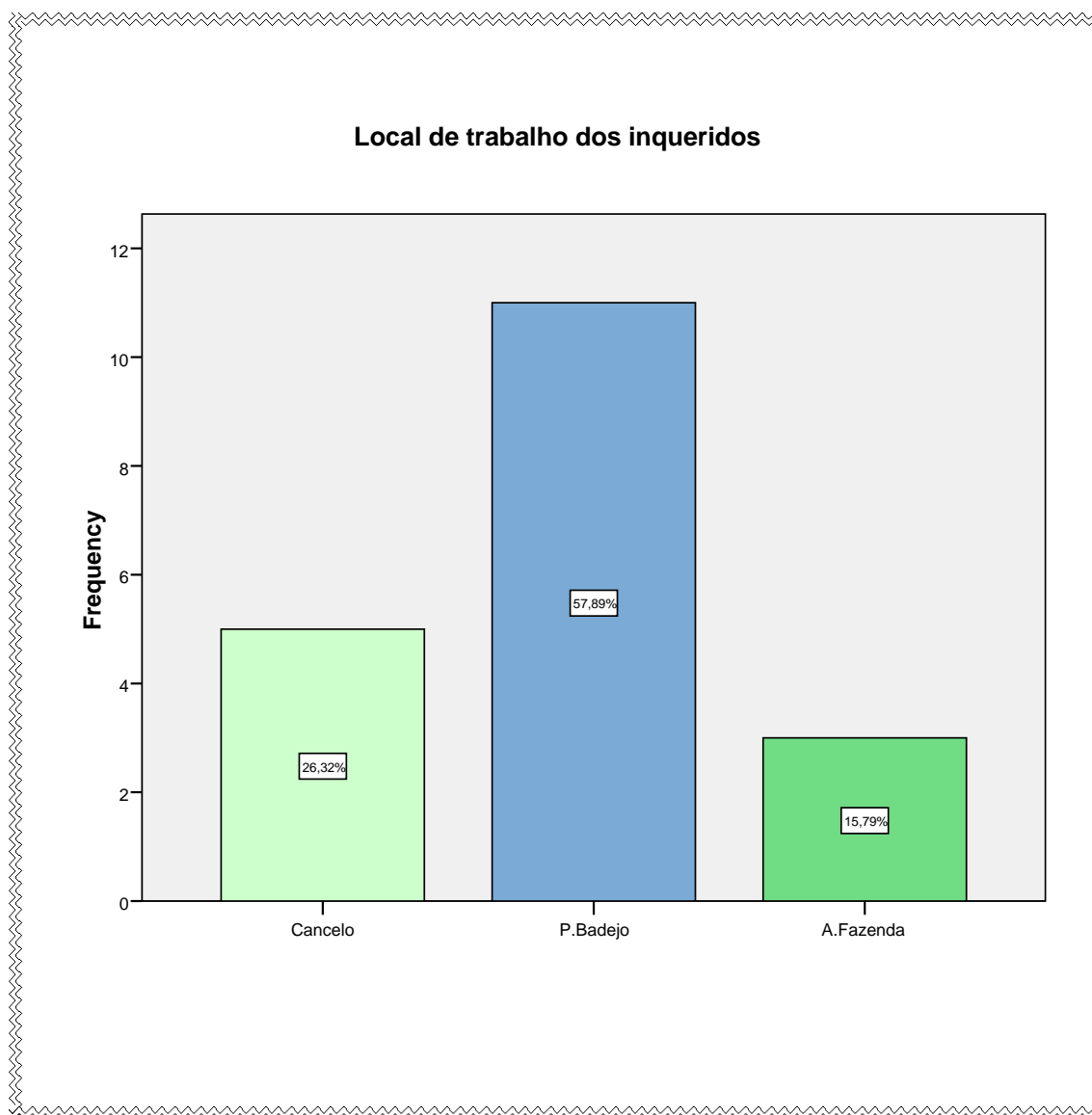
Conforme o gráfico nº 4 pode-se observar que a grande maioria dos professores desta classe já são formados pela escola de formação dos professores do ensino básico, Instituto Pedagógico, 63.16% e uma percentagem significativa já possui licenciatura, 26.32%; 5.26% formaram no Magistério Primário e 5.26% são formados em outras áreas, que não puderam ser citadas neste trabalho porque os próprios inqueridos não citaram quais.



**Gráfico nº 3 ----- Tempo de serviço dos inqueridos**

**Fonte: Dados de pesquisa 2012.**

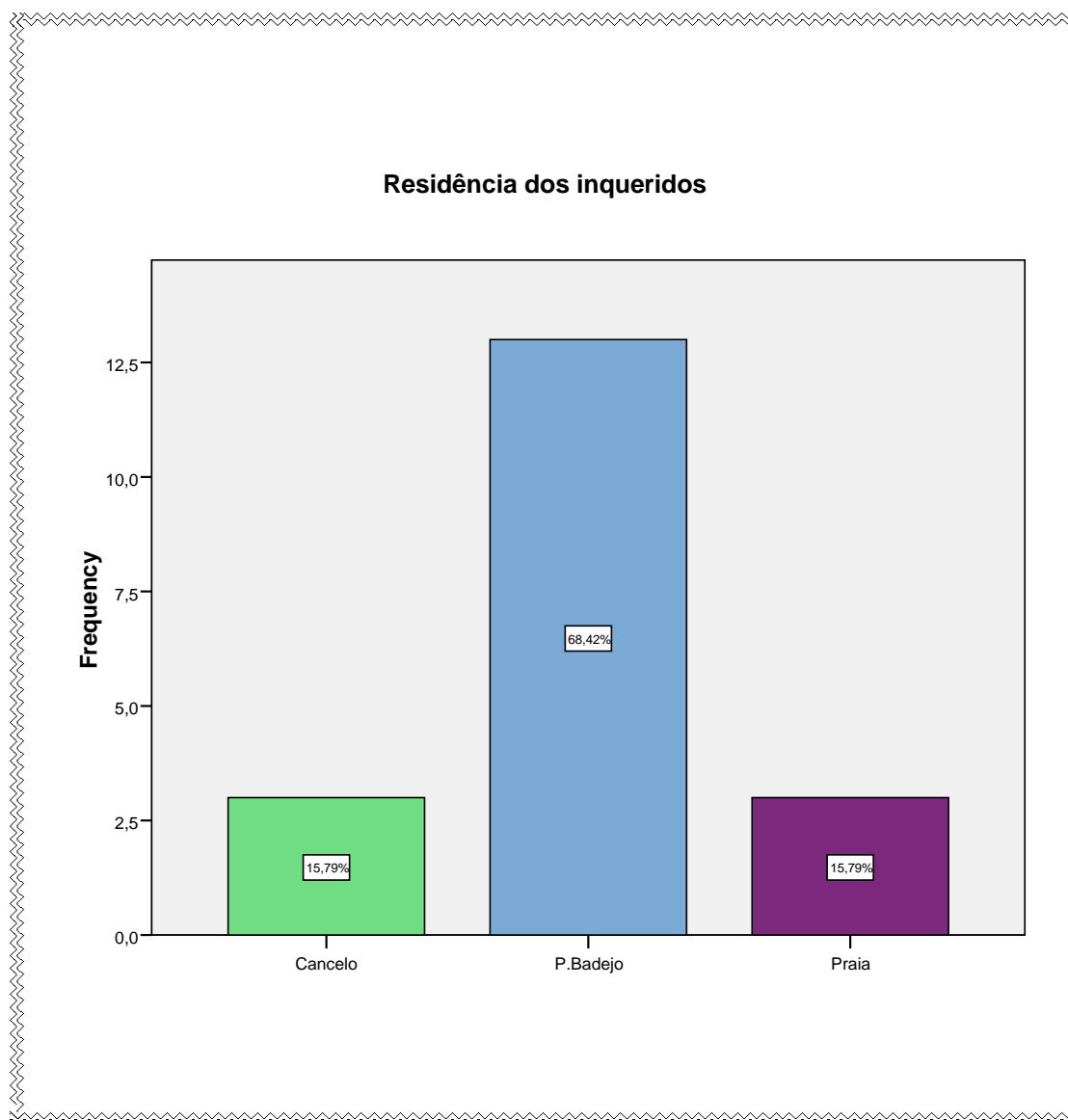
Conforme pode ser constatado no gráfico nº 5 o grosso dos inqueridos possuem uma larga experiencia no ramo do ensino, 78,95%, e 10,53 já possuem mais de que vinte anos de experiencia e a mesma percentagem vão para os novatos, ou seja dos que ainda estão exercendo a profissão a menos de 10 anos.



**Gráfico nº 4 ----- Local de Trabalho dos inqueridos**

**Fonte: Dados de pesquisa 2012.**

A grande maioria das turmas ficam sediadas na cidade de Pedra Badejo e de acordo com o gráfico nº 6, pode se constatar que 57.89% dos professores trabalham na cidade, 26.32% dos inqueridos trabalham na Zona Norte ou seja na localidade de Cancelo e 15.79% ficam na Zona Sul mais concretamente na localidade de Achada Fazenda. Sendo Pedra Badejo uma cidade Jovem e em extensão territorial e humano justificam a grande concentração das turmas na referida cidade.

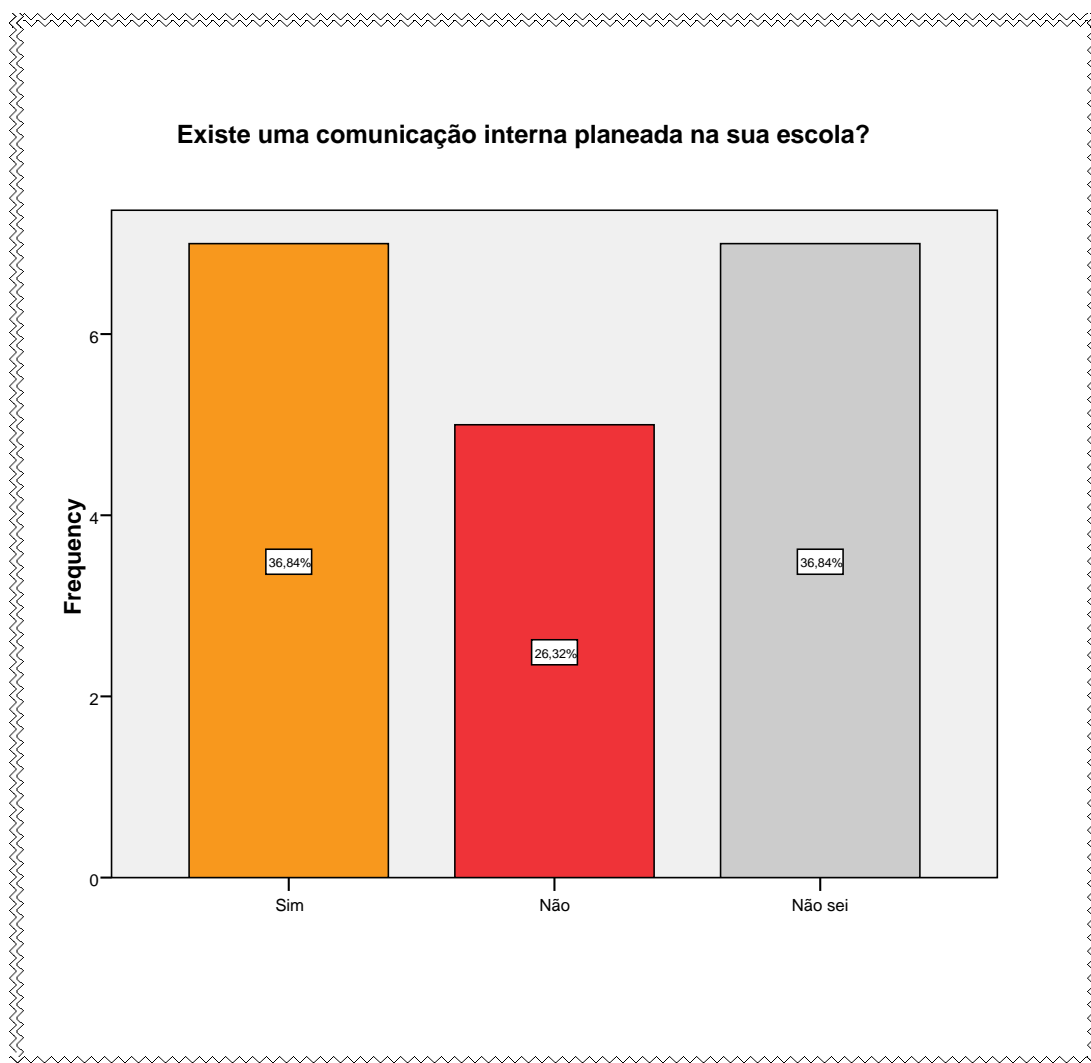


**Gráfico nº 5 - Residência dos inqueridos**

**Fonte: Dados de pesquisa 2012.**

Se na cidade de Pedra Badejo fica situado a maior Pólo Educativo do concelho é evidente que a maioria dos colaboradores residem ali, 68,42%, e isso deve-se também ao facto de que a grande maioria dos colaboradores que habitam na cidade exercem as suas actividades nos pólos vizinhos, Achada Fazenda e Cancelo, sendo que 15,79% dos inqueridos residem em Cancelo e 15,79% residem em Achada Fazenda e na cidade da Praia. Pois a grande maioria dos colaboradores de Achada Fazenda residem na Cidade de Pedra Badejo ou Praia. Assim acontece em Cancelo que grande a maioria dos seus colaboradores reside na Cidade de Pedra Badejo.

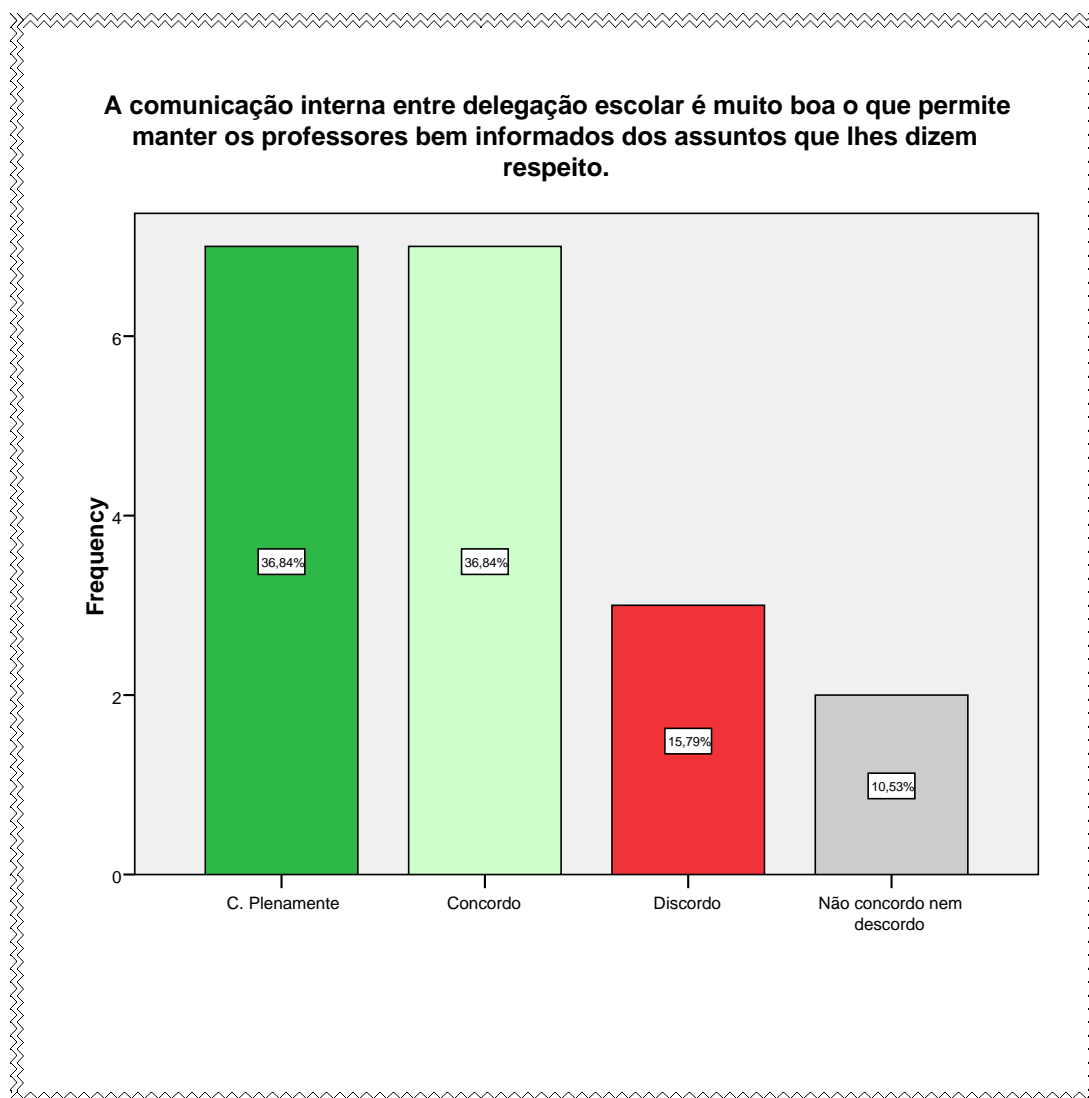




**Gráfico nº 6 -- Existência ou não de uma comunicação planeada**

**Fonte: Dados de pesquisa 2012.**

Nessa questão pode-se constatar no gráfico nº 8, há uma coincidência na percentagem de respostas entre os que não sabem se existe uma comunicação planeada e os que sabem que existe 36,84% cada, o que leva a concluir que em alguns pólos essa comunicação pode até existir mas os colaboradores não sabem da sua existência. Uma percentagem de 26,32% dizem não existir uma comunicação planeada na escola. Segundo Almeida (2003), a política de comunicação representa um conjunto de princípios estabelecidos *a priori* e a estratégia determina o método para atingir objectivos gerais e específicos, por sua vez o plano representa a parte operacional. Esta âncora numa lista bem definida de acções (modos e instrumentos), que serão adoptados pelo conjunto das pessoas seleccionados estrategicamente. Se a estratégia dá sentido a política é o plano de comunicação que lhe confere reconhecimento e aceitação.

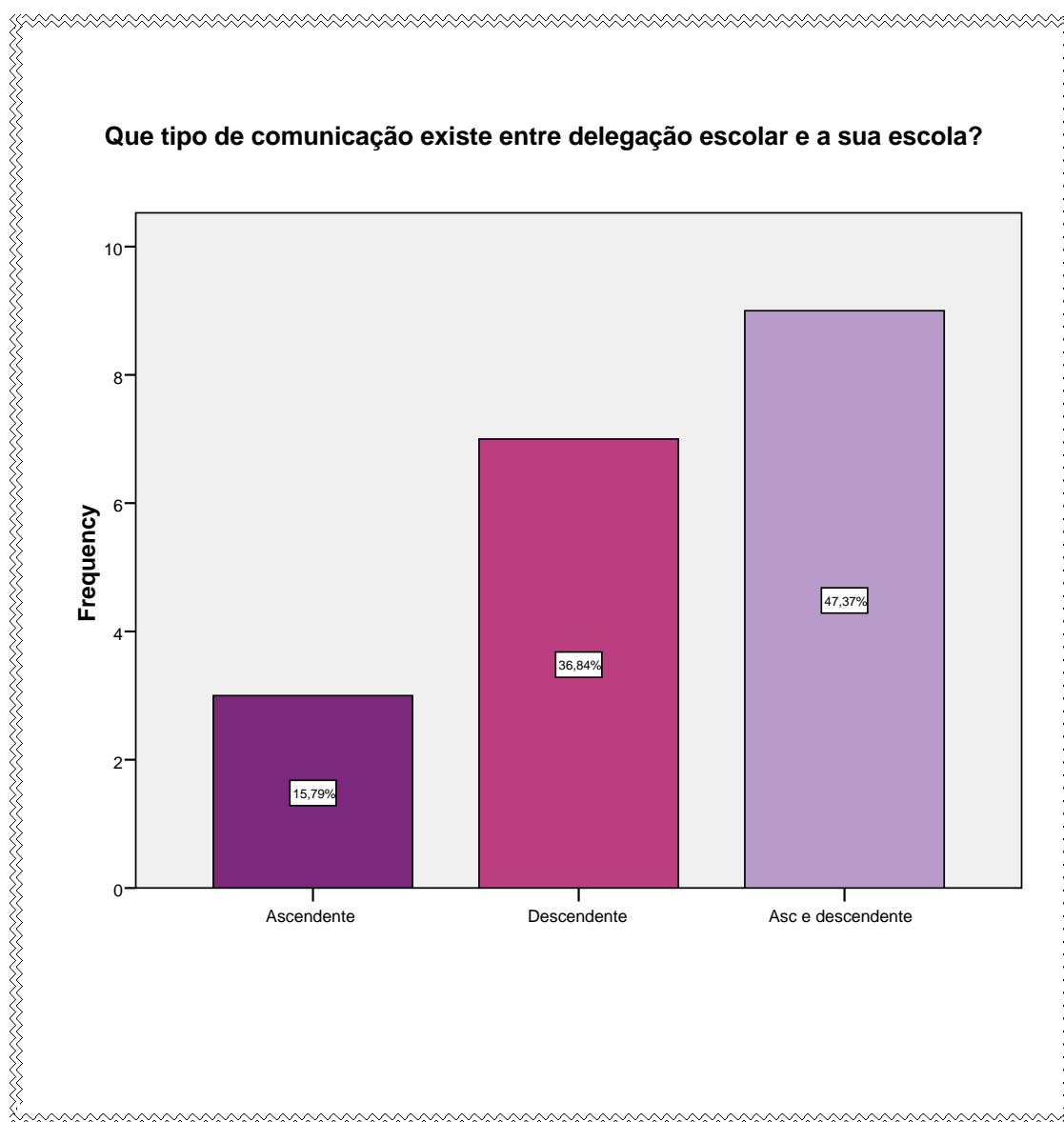


**Gráfico nº 7 --Comunicação interna entre delegação escolar e escolas**

**Fonte: Dados de pesquisa 2012.**

No que diz respeito a avaliação dos colaboradores em relação a CI realizada entre DMED e os pólos educativos, há uma coincidência entre as percentagens das respostas em que 36,84% concordou plenamente que existe uma boa comunicação interna entre DMED e os pólos educativos. Como podemos constatar no gráfico nº 9, num universo de 19 inquiridos 36.8 % dos colaboradores, o equivalente a 7, «concordaram plenamente» e o mesmo número e a mesma percentagem respondeu «concordo» que a CI na delegação escolar é boa, enquanto 15.79 % correspondente a um total de 3 colaboradores «discordaram» que a CI seja

«boa». Apenas 10.53%, correspondente a 2 colaboradores, «não concordaram nem discordaram» com a afirmação, mantendo neutro quanto a afirmação. A outra opção de resposta que era «discorda plenamente» não foi assinalada em nenhuma das respostas.

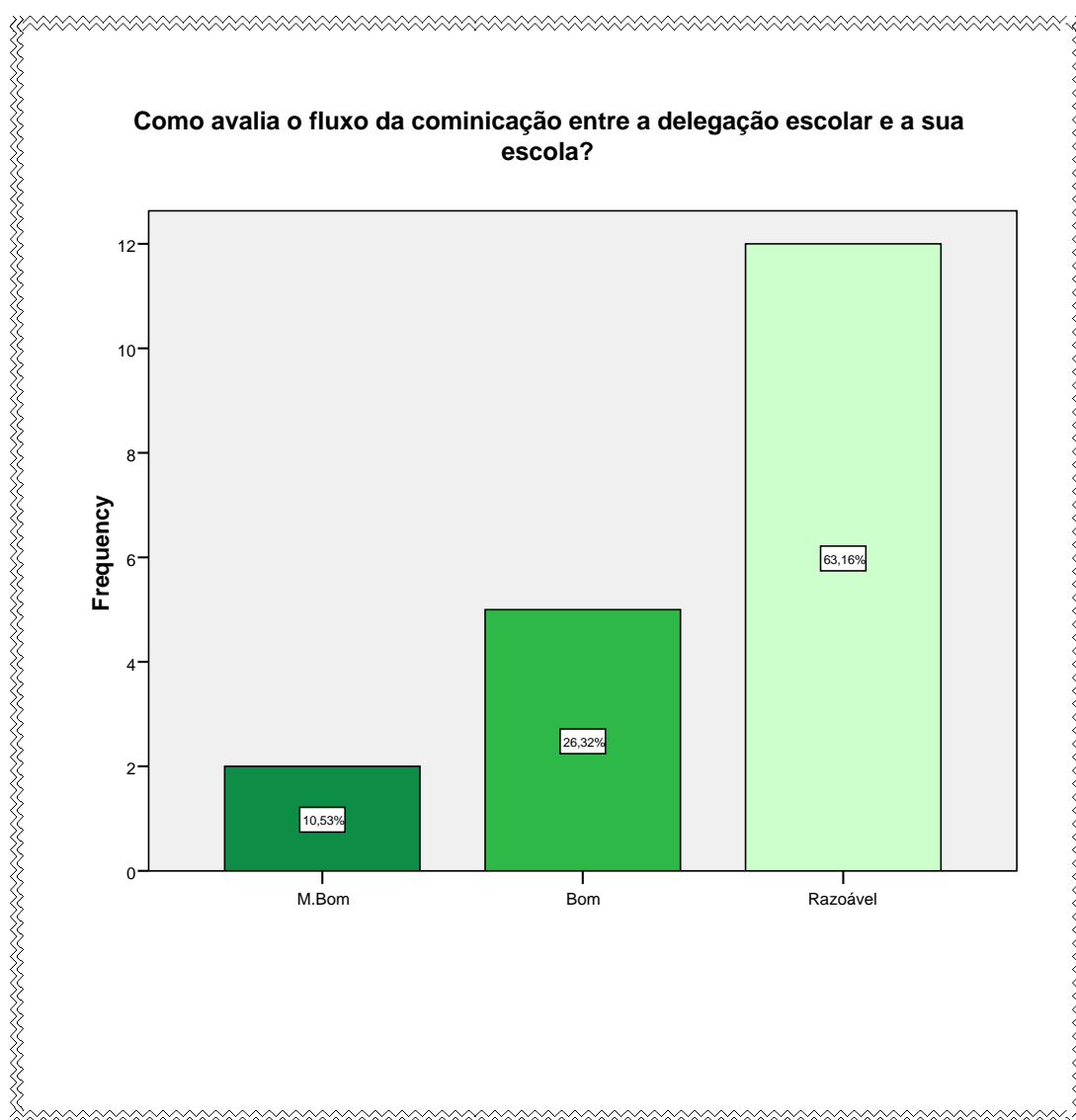


**Gráfico nº 8 -- Fluxo de comunicação entre delegação escolar e escolas**

**Fonte: Dados de pesquisa 2012**

Conforma o gráfico nº 10 conclui-se que o fluxo comunicativo é «ascendente e descendente» na sua maioria, 47,37%. Aqui vê-se claramente que a comunicação vem da cúpula directiva para os subordinados e destes para a cúpula, há uma interactividade entre a cúpula e os subordinados. Também pode-se constatar que uma elevada percentagem dos

professores 36,84% assinalou que só há comunicação «descendente», o que quer dizer que a comunicação só advém da cúpula directiva. Apenas 15,79% assinalou que a comunicação flui de forma «ascendente». A equipa local precisa melhorar o fluxo de comunicação fazendo com que todos os colaboradores sintam essa fluência da comunicação ascendente e descendente ou até mesmo transversal que, segundo Kunsch (2003), já é muito usada pelas organizações orgânicas e flexíveis pois permite que a comunicação ultrapasse as fronteiras tradicionais do tráfego das suas informações, incentivando uma gestão mais participativa e integrada, criando condições para que as pessoas passem a intervir em diferentes áreas e com elas interagir.



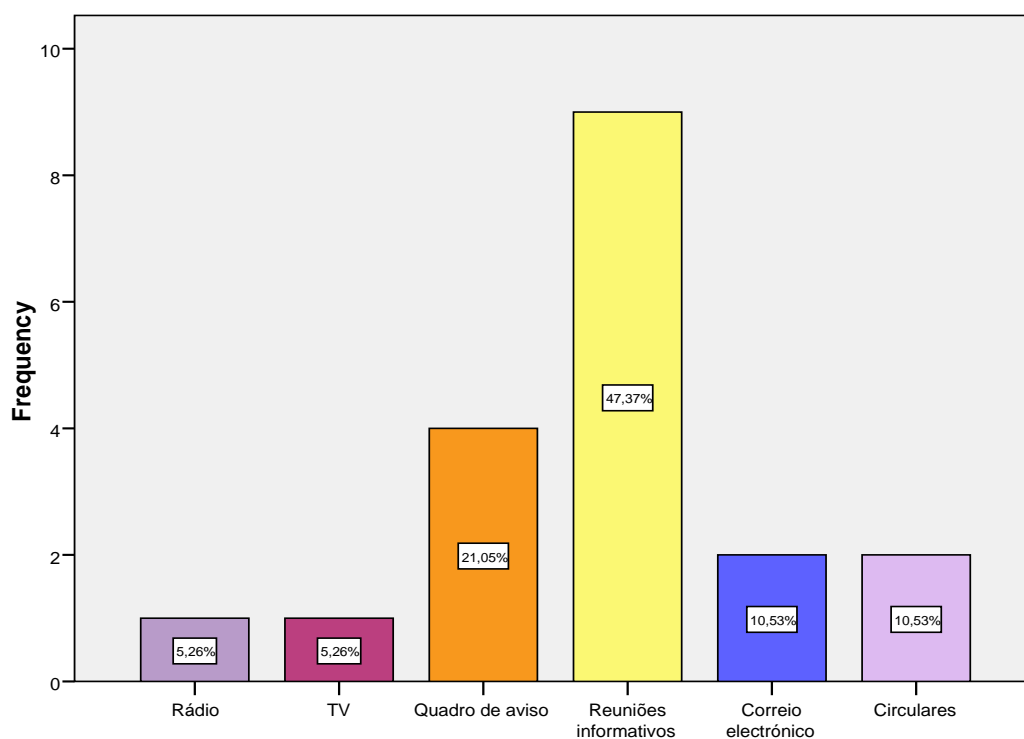
**Gráfico nº 9 -- Avaliação do fluxo comunicativo entre delegação escolar e escolas**

**Fonte: Dados de pesquisa 2012.**

No gráfico nº 11 conforme os dados mostram, a maioria dos inquiridos 63,16 avaliaram como sendo «Razoável» a comunicação praticada entre escola e delegação escolar. Outros restantes 26,32% avaliaram a comunicação como «Boa» e 10,53% avaliaram como sendo «Muito boa. Aqui pode-se concluir que a comunicação nem sempre é feita a todos. Portanto, a DMED precisa trabalhar a comunicação de forma a torná-la mais transparente e para chegar sempre a todos os colaboradores. Torquato (2002) afirma que um bom sistema de comunicação interna é o que fará com que todos dentro da empresa trabalhem na mesma direcção, focalizando os esforços para alcançar os mesmos objectivos. Não adianta empenhar tempo e dinheiro na elaboração de projectos se a empresa não é capaz de transmitir suas ideias de maneira clara e precisa a seus colaboradores que são os primeiros clientes da empresa.

Pensa-se que uma comunicação bem-sucedida depende da expectativa e do envolvimento. É necessário criar uma expectativa para que possa haver um envolvimento de todos os colaboradores no processo comunicativo. É neste sentido que a DMED tem que conhecer bem seus colaboradores seus interesses e expectativas para poder envolvê-los no seu processo comunicativo

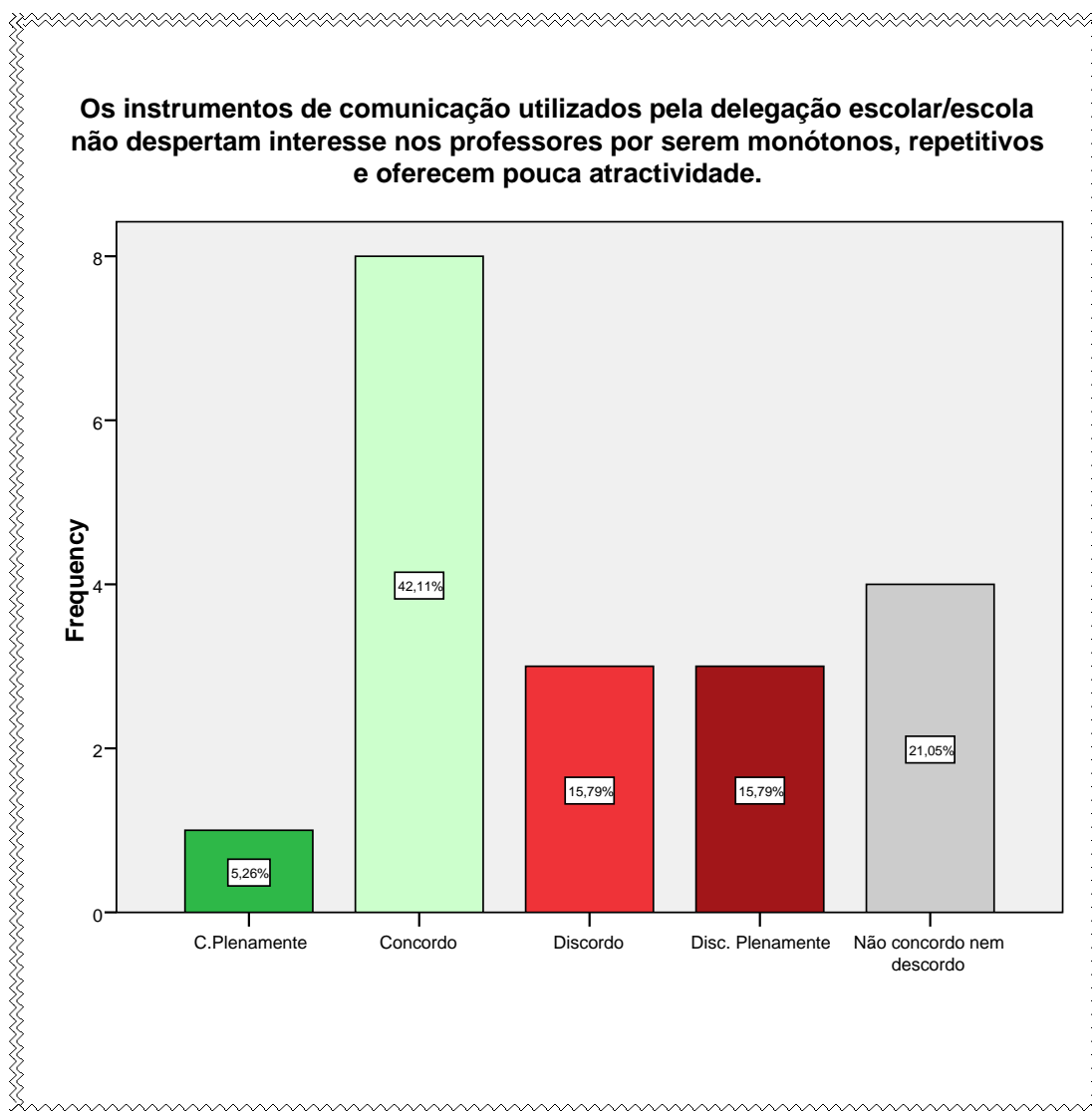
**Dos instrumentos de comunicação em baixo assinala os que são utilizados na comunicação na escola onde está inserido.**



**Gráfico nº 12---- Instrumentos de comunicação utilizados nas escolas**

**Fonte: Dados de pesquisa Julho de 12**

No que diz respeito aos instrumentos utilizados na CI o gráfico nº 12 mostra-nos quais são os meios e instrumentos que são utilizados entre a delegação escolar e escolas primárias. Como pode se constatar, a maioria dos inqueridos 47,37% assinalaram as «reuniões informativas» como uma das formas mais utilizadas na comunicação da escola onde está inserido, 21,05% considerou «quadro de aviso», 10,53% a considerou «circulares» e a mesma percentagem assinalou «correio electrónico», 5,26% assinalou «rádio» e a mesma percentagem vai para «televisão» e «revista interna» que era também uma das opções da resposta não foi assinalada. Com isso leva-se a crer que as reuniões informativas na instituição é mais privilegiada e desperta mais a atenção dos colaboradores.



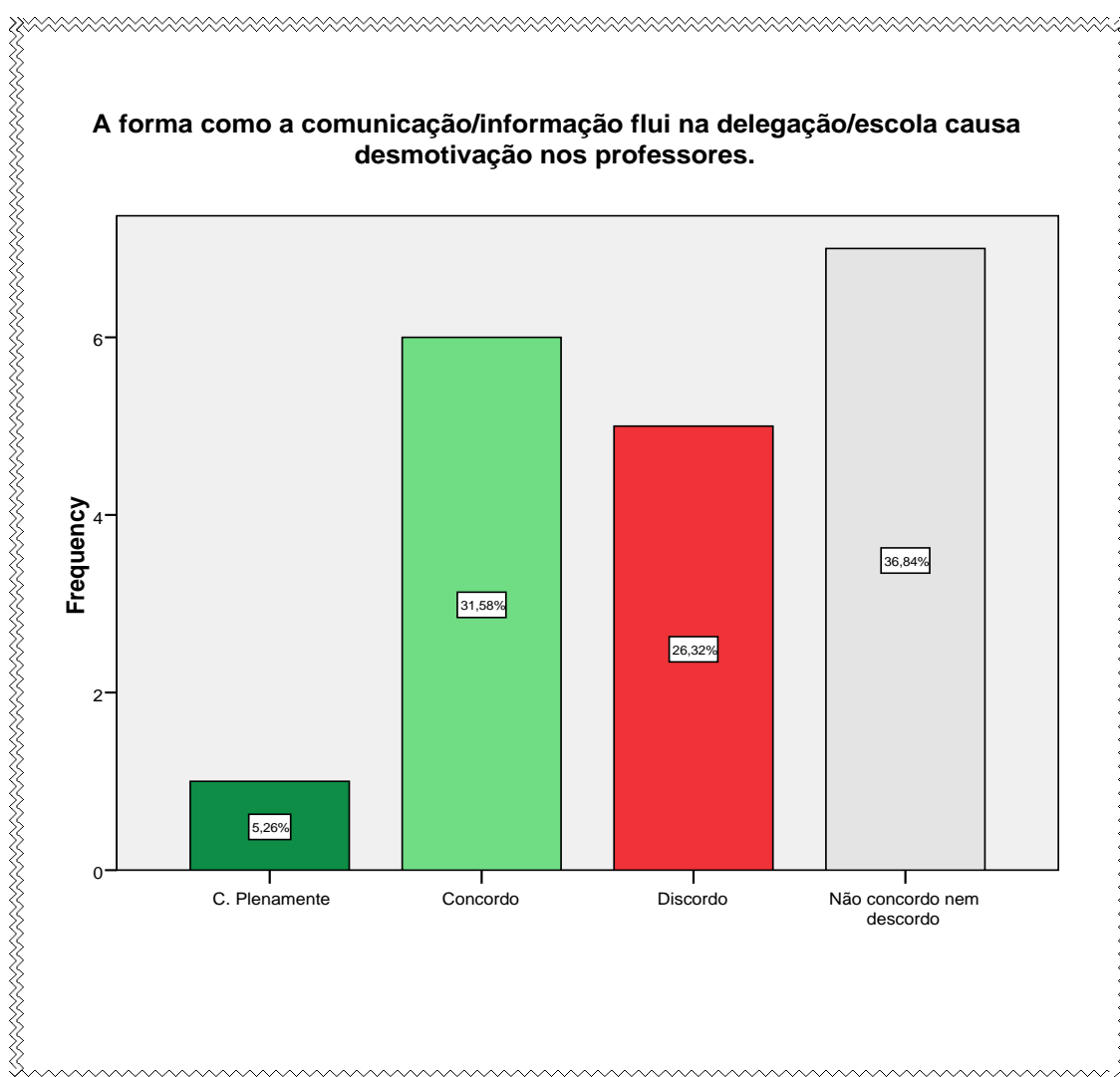
**Gráfico nº 13 ---- Atractividade dos instrumentos de comunicação**

**Fonte: Dados de pesquisa Julho de 12.**

Um dos grandes desafios da CI reside na escolha dos instrumentos de comunicação adequados. Os instrumentos utilizados na CI o gráfico nº 13 mostra-nos como os professores reagiram a afirmação feita no questionário, onde a grande maioria «concordou» que os instrumentos de comunicação são monótonos, repetitivo e oferecem pouca atractividade 42,11%, 5,28% também «concordou plenamente», 15,79% «discordou» e a mesma percentagem dos inqueridos «discordou plenamente» com a afirmação e 21,05% demonstraram neutros quanto a afirmação ou seja «não concordou nem discordou» da afirmação. Hoje esta evidente de que não basta comunicar mas sim é necessário saber que instrumentos utilizar na comunicação com os colaboradores dependente da posição geográfica que se encontra, pois um meio poderá ser eficaz e eficiente para uma instituição

mas que de nada poderá valer numa outra, e para-se fazer escolha dos instrumentos de comunicação, torna necessário conhecer bem os colaboradores que possui.

A escolha de um ou outro instrumento associada a intenção de transmitir mensagens com a máxima exactidão não é regra, porque a compreensão nem sempre corresponde exactamente com a intenção de quem emite. Portanto a escolha dos instrumentos de comunicação depende muitas vezes da cultura da organização, deverá ser avaliada a pertinência dos suportes de comunicação e a sua eficiência também está dependente da forma correcta ou incorrecta da utilização das mesmas Almeida (2003).



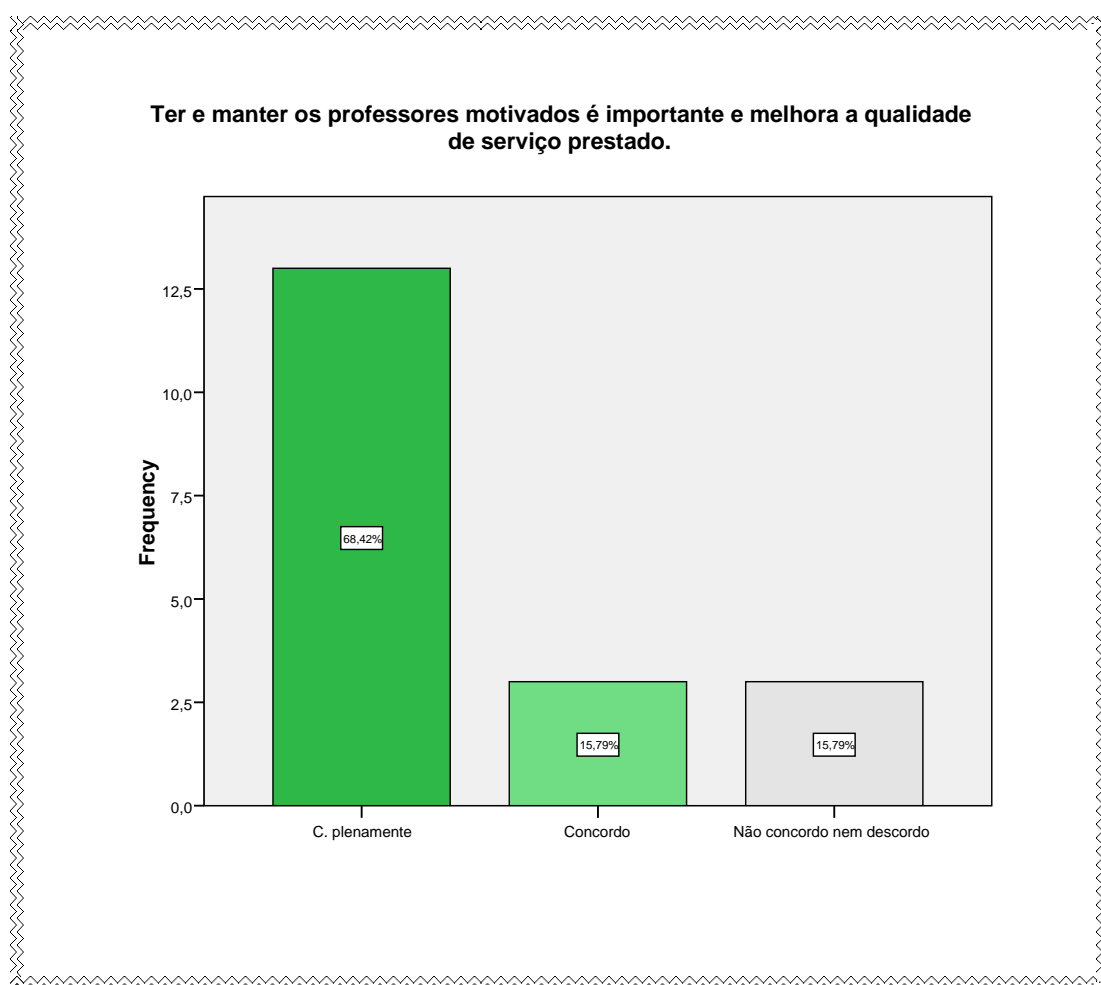
**Gráfico nº 14---- A forma como a comunicação flui causa desmotivação**

**Fonte: Dados de pesquisa 2012.**

Dos inqueridos 5,26% «concordou plenamente» com a afirmação de que a forma como a comunicação flui causa desmotivação nos professores, 31,58% «concordou» com a



afirmação, 26,32% «discordo» e a grande maioria dos inqueridos posicionaram-se neutros perante a afirmação 36,84% «não concordo nem descordo». Tratando-se de uma instituição de ensino pode-se adoptar o fluxo transversal de comunicação. Pois de acordo com Kunsch (2003), esse fluxo dá em todas as direcções, fazendo-se presente nos fluxos descendente, ascendente e horizontal nas mais variadas posições das estruturas ou da arquitectura organizacional. Ele perpassa todas as instâncias e as mais diversas unidades sectoriais.

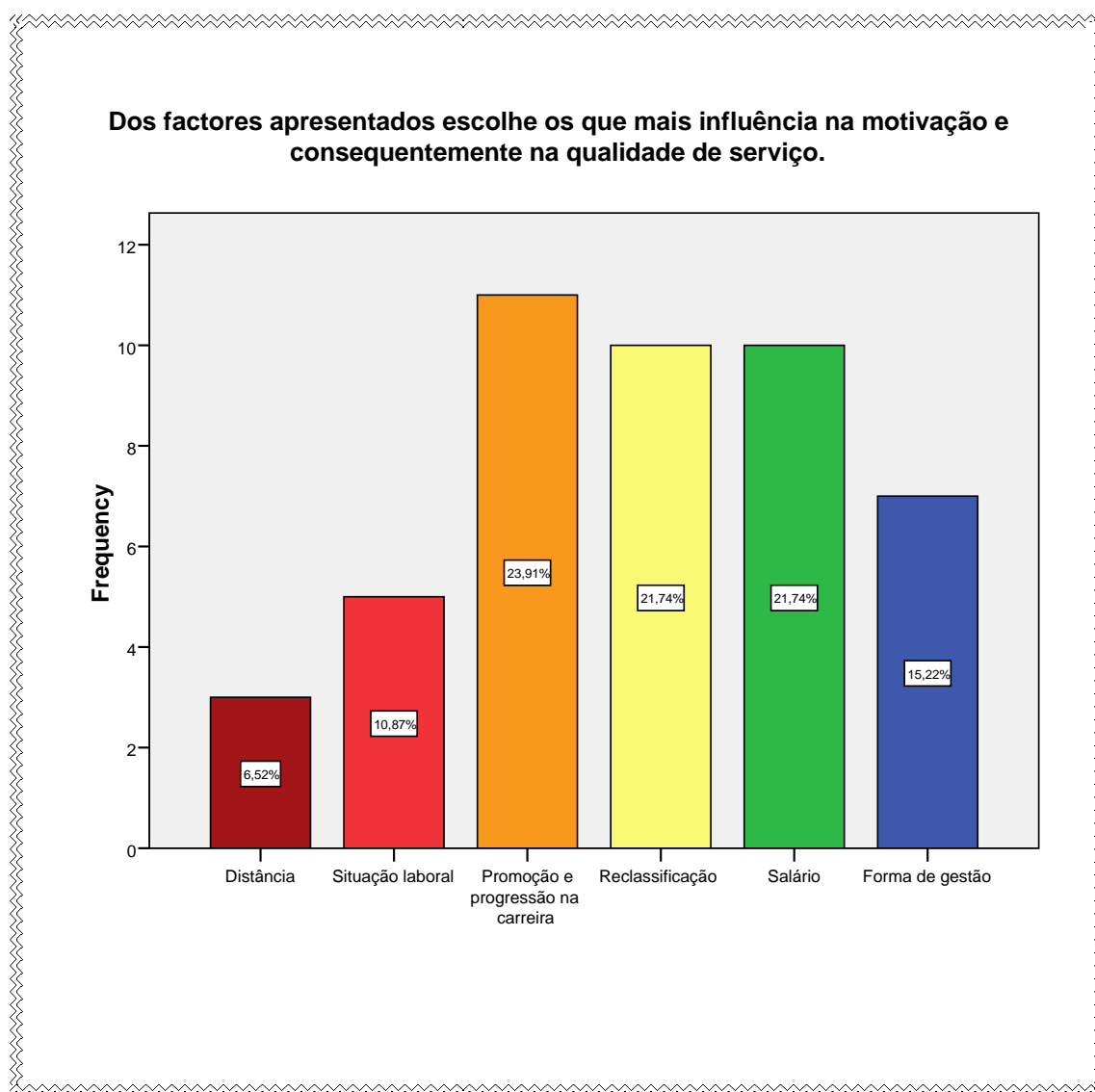


**Gráfico nº 15 -- A forma como a comunicação flui causa desmotivação**

**Fonte: Dados de pesquisa 2012.**

Quanto a este item pode-se constatar que de acordo com o gráfico nº 15 a maioria dos professores 68,42% «concordou plenamente com a afirmação de que é necessário não só ter professores motivados mas sim essa motivação precisa ser mantida no seio da classe docente. 15,79% «Concordou» com a afirmação, e a mesma percentagem (15,79%) «não concordou nem discordou» da afirmação. Segundo Koontz *apud* Teixeira (2010) motivação «*é toda a classe de impulsos, desejos, necessidades e forças semelhantes; e dizer que um gestor motiva os seus subordinados significa que ele desenvolve as acções que espera que venham a*

*satisfazer aqueles desejos, impulsos e necessidades dos seus colaboradores, induzindo os a actuar de forma desejada.»* Portanto aqui, não há dúvida, de que a motivação dinamiza e canaliza os comportamentos para uma finalidade.

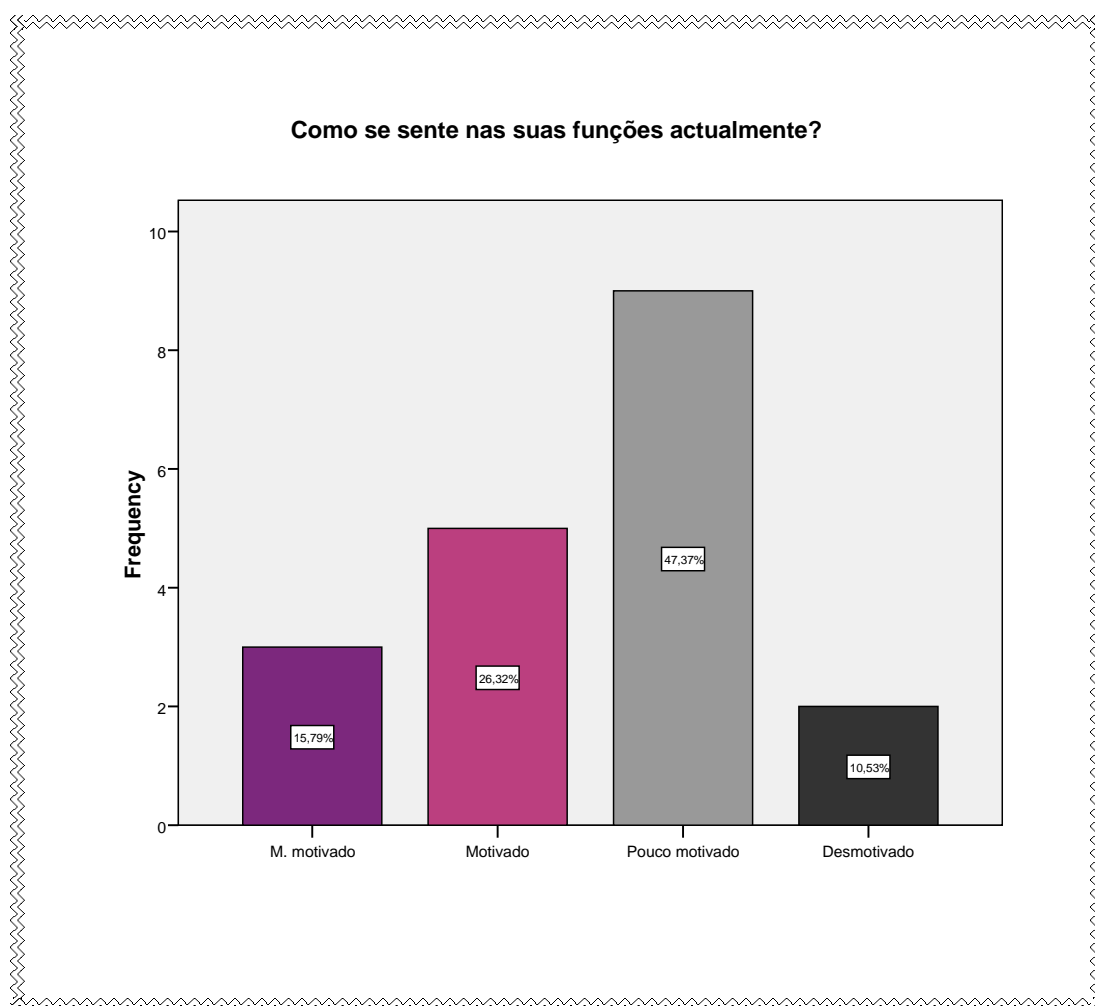


**Gráfico nº 16---- Factores que mais influenciam na motivação**

**Fonte: Dados de pesquisa 2012.**

Em relação aos factores que mais influenciam na motivação dos professores o gráfico nº 16 mostra-nos opiniões relativas a cada item. Como podemos ver, num universo de 19 inquiridos 23.91% considerou a «promoção e progressão na carreira» como factor que mais influência, 21,74% considerou o «salário» e reclassificação como factores que mais influenciam na motivação 15,27 % considerou a «forma de gestão» praticada nos pólos educativos 10,87% considerou a «situação laboral» como um dos factores que também

influencia na motivação em detrimento da distância que são dos factores que menos influenciam na motivação 6,52%. Frederick Herzberg *apud* Chiavinato (2000) fala dos factores motivacionais mostrando que o salário é um dos factores que leva a satisfação do indivíduo no seu local de trabalho. Idem (1996) diz que a liderança é um processo de exercer influência sobre o indivíduo. Portanto, o delegado juntamente com os gestores dos pólos educativos precisam descobrir formas de fazer com que todos os colaboradores da DMED em Santa Cruz focalizam no mesmo horizonte com entusiasmo e motivação para o trabalho. Segundo o mesmo autor (2000), liderança é um processo chave para motivação. Aqui pode-se confirmar que realmente as necessidades de estima de Maslow e factores Higiénicos de Herzberg fazem sentido. A maior parte dos colaboradores atribuem um elevado valor ao salário, de acordo com a teoria de expectativa o salário está directamente associado ao desempenho individual. O indivíduo precisa ser reconhecido para que possa sentir motivado.

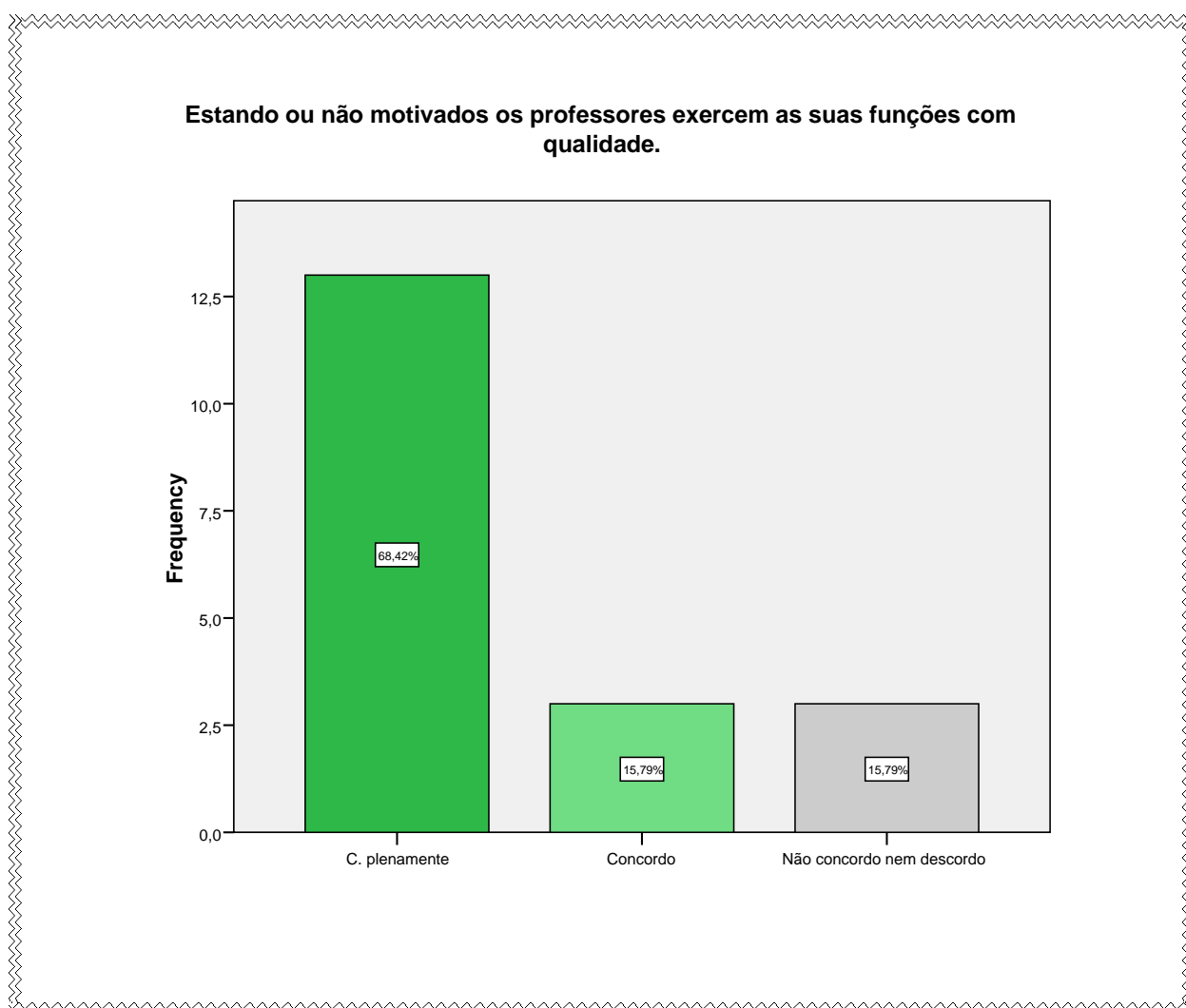


**Gráfico nº 17----- Como o professor se sente actualmente**

**Fonte: Dados de pesquisa 2012.**

Quanto ao sentimento dos colaboradores actualmente de acordo com o gráfico nº 17, dos professores inqueridos a maioria sente-se «'pouco motivado» nas suas funções, 47.37% dos colaboradores em detrimento de 26.32% sentem-se «motivados» e 15.79% sentem «muito motivados» e 10,53% sentem-se mesmo desmotivados.

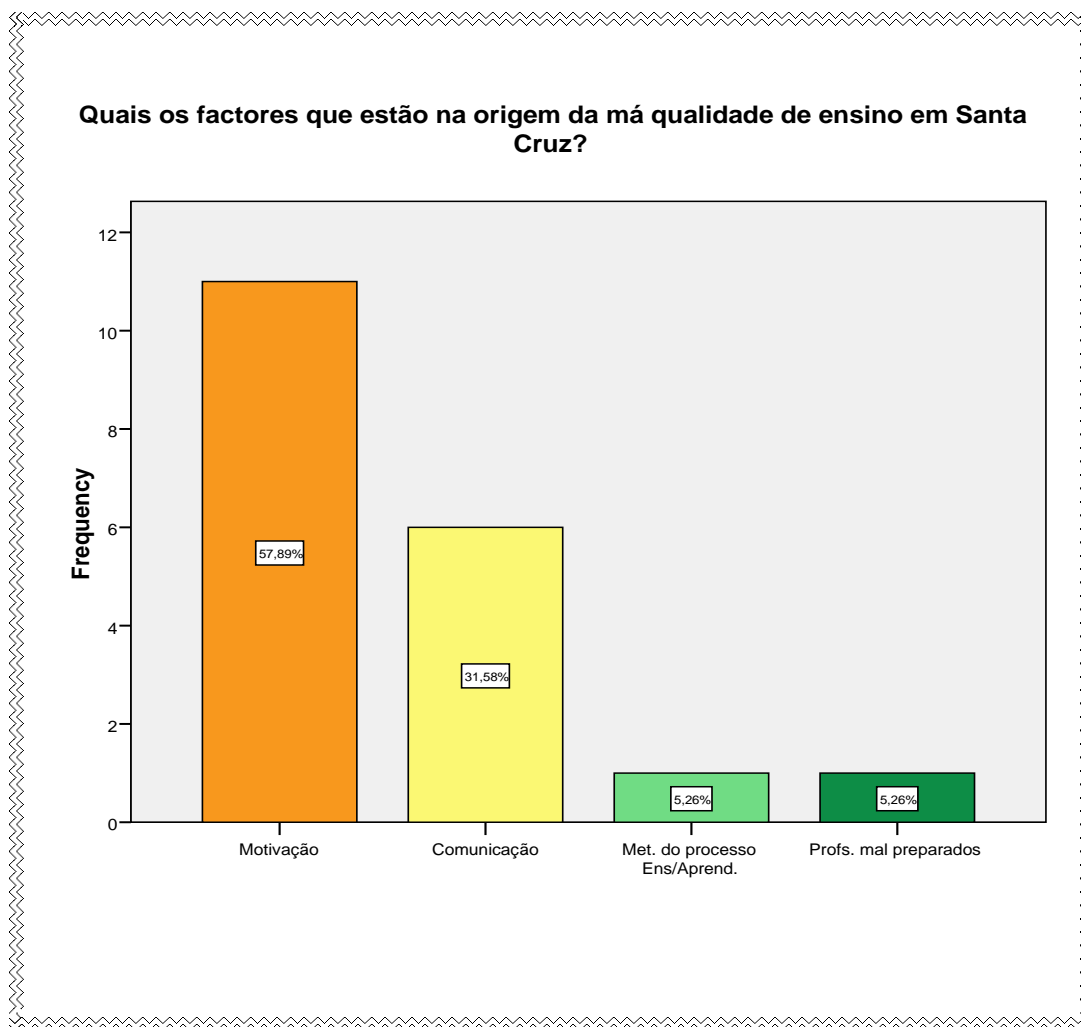
A motivação deve ser vista como o processo de fornecer aos membros de uma organização a oportunidade de satisfazer as suas necessidades e cumprir os objectivos, através de um comportamento que se traduza no máximo de produtividade para a organização de que fazem parte. Isso significa aumentar, tanto quanto possível, a área de coincidência dos objectivos individuais com os objectivos colectivos. Teixeira (2010)



**Gráfico nº 18 -- Estando ou não motivados exercem as suas funções com profissionalismo**

**Fonte: Dados de pesquisa 2012**

Quanto ao profissionalismo no serviço prestado pode-se constatar que a grande maioria da classe 68.42% «concorda plenamente» que estando ou não motivados exercem as suas funções/actividades com qualidade, 15,79% «concordam» e a mesma percentagem «não concordam nem discordam» com a questão.



**Gráfico nº 19--- Factores que estão na origem da má qualidade de ensino em Santa Cruz**

**Fonte: Dados de pesquisa 2012**

Quanto aos factores que estão na origem da má qualidade de ensino no concelho de Santa Cruz, de acordo com o gráfico nº 19 a motivação ultrapassa todos os demais factores apresentados correspondente a 57,89% dos inqueridos, a seguir vem a comunicação como um outro factor que esta na base dessa má qualidade, 31,58%. A metodologia do processo ensino aprendizagem são factores que também estão na origem da má qualidade de ensino no

concelho correspondente a 5,26% e por fim professores mal preparados também foram assinaladas como factores que estão na base da má qualidade de ensino no concelho. Quanto a preparação dos professores pensa-se que já não influencia tanto tendo em conta que de acordo com o gráfico nº 4 a grande maioria dos professores 94.73% são formados no IP, ou são licenciados ou ainda se formaram em outras instituições que não foram citadas no questionário. Quanto a isso pensa-se que os professores embora já são formados precisam de estar em contante actualização das áreas formativas sinão de vez em quando realizar fórum ou *ateliers* que permitem os mesmos estarem em constante actualização.

### **3. ANALÍSE GLOBAL DA PESQUISA**

Para a realização deste trabalho foram traçados os objectivos, levantadas as hipóteses e identificadas as variáveis que estão relacionadas com a comunicação interna no processo de motivação dos professores. Conseguiu-se saber sobre a existência ou não de uma comunicação planeada, o fluxo de comunicação interna entre a delegação escolar e escolas primárias, identificar o grau de motivação dos colaboradores em relação à comunicação existente entre delegação escolar e escolas, verificar como se estabelece o fluxo de comunicação em ambos os sentidos da hierarquia (entre os colaboradores e o chefe), analisar que instrumentos de comunicação assumem maior relevância no processo de comunicação interna e averiguar se realmente estes instrumentos de comunicação que assumem maior relevância possibilitam a motivação dos colaboradores. Da análise geral da pesquisa realizada pode-se afirmar, em resposta à pergunta de partida que procurava saber se uma comunicação interna eficiente e eficaz contribuí para a motivação dos professores para promover a qualidade dos serviços prestados, constatou-se que sim porque dos factores que foram apresentados a motivação e a comunicação ficaram bem explicitas de que estes influenciam e muito na qualidade de serviço, tanto que estão na base dos factores que influenciam a qualidade de ensino em Santa Cruz. Todos os objectivos traçados foram alcançados, pois com a pesquisa conheceu-se o fluxo comunicativo que existe entre delegação escolar e escolas, foi também identificado os instrumentos utilizados na comunicação com os colaboradores e, ainda, conseguiu-se identificar e analisar os factores que contribuem para motivação dos colaboradores.

A primeira hipótese apresentada não se confirmou porque das respostas do questionário ficou bem explicito que apesar de a comunicação fluir nos dois sentidos

(ascendente e descendente), contrariamente do que foi afirmada na hipótese o que predomina é os dois sentidos e não o descendente como se tinha afirmado anteriormente. Também os inqueridos avaliaram como sendo «razoável» esse fluxo.

A segunda hipótese foi confirmada, pois a maioria dos inqueridos «concordaram» com a informação apresentada no questionário de que os meios de comunicação utilizados pela delegação escolar são monótonos, repetitivos e pouco atraente para os colaboradores. A terceira hipótese também foi confirmada pois a maioria das respostas foram para a «promoção e progressão na carreira» como um dos factores que mais influenciam na motivação dos professores, seguido de «salário» ou remuneração e reclassificação. Pode-se também constar de que a distância não influencia muito conforme as respostas. Os professores deixaram bem claro pelas suas respostas que encaram os seus trabalhos com profissionalismo/ qualidade, independentemente de estarem ou não motivados.

No que tange aos factores que estão na origem da má qualidade de ensino em Santa Cruz a «motivação» falou mais alto em relação aos outros itens apresentados, seguido da «comunicação». Ao longo da aplicação dos questionários constatou-se que as informações transmitidas pela delegação escolar não possuem uma gestão eficiente, tendo em vista que devido a vários factores, nem todos os colaboradores conseguem ter sempre acesso à elas. Nas justificações dos questionários os colaboradores deixaram transparecer que gostariam ter uma comunicação interna mais transparente e participativa. Daqui pode-se então concluir que há necessidade de haver uma maior e melhor divulgação de informação dentro da instituição para que as pessoas estejam sempre informadas de todos os assuntos do seu interesse e que, efectivamente, estão directa ou indirectamente relacionados com a instituição e com os colaboradores.

De uma forma geral pode-se ver que realmente a CI é um factor de motivação. Quando ela não existe ou existe mas é fraca provoca desmotivação dos colaboradores. E quando é bem planeada e bem executada faz com que os colaboradores sintam satisfeitos e motivados no âmbito das suas actividades, provoca um clima positivo dentro das organizações, aumenta o desempenho e a produtividade dos colaboradores. Isto porque ninguém gosta de trabalhar num lugar onde não é informado dos assuntos que lhe dizem respeito.

#### **4. PROPOSTAS PARA MELHORIA**

Da análise e interpretação dos dados constatou-se que os professores desconhecem a existência de uma comunicação planeada na instituição. Para isso faz-se necessário deixar algumas sugestões no intuito de minimizar os aspectos negativos que interferem na CI e que dificultam na motivação dos colaboradores. A instituição tem de priorizar a implementação de uma comunicação planeada e dar conhecimento aos demais colaboradores a fim de motivar e despertar o interesse dos professores mantendo-os melhor informados dos assuntos que lhes dizem respeito e que tem a ver com a instituição de que faz parte facilitando, deste modo, o cumprimento dos objectivos.

Precisa-se fazer com que todos os professores tenham sempre a informação de tudo o que acontece dentro da instituição. Para isso seria necessário adoptar uma comunicação estratégica e planeada. É neste sentido que sugere-se a integração de um Profissional de Relações Públicas na instituição, como forma de planejar, organizar, dirigir, controlar e avaliar todos os veículos de CI, os tipos de eventos, o desenvolvimento de pesquisas, a gestão de informações ou crise entre a instituição e professores. Este profissional cria um conjunto de instrumentos de forma a desenvolver o fluxo informacional e relacional, ajudando assim a instituição a ter uma comunicação integrada com todas as escolas primárias e também com os seus diversos atores sociais. Conforme Kunsch (2003) o RP funciona como agente catalisador dentro da empresa, em presença da administração e dos colaboradores, procurando activar e manter a compreensão, a motivação e a confiança que deve reinar em toda a organização.

Assim, a organização consegue formular estratégias para a criação de mecanismos que possam dar respostas eficientes e eficazes junto do público interno motivando-os cada vez mais nas suas actividades.

#### **5. CONSTRANGIMENTOS NA REALIZAÇÃO DO TRABALHO**

Esta pesquisa foi muito trabalhosa e difícil por causa das dificuldades que foram surgindo. Uma das grandes barreiras encontradas a partida é a existência de poucas materiais bibliografias relacionadas com o tema em estudo. Este aspecto limitou muito na escolha do tema desta monografia e na elaboração da parte teórica do mesmo. Em relação a metodologia de pesquisa, o objectivo inicial era fazer a entrevista com o delegado escolar do concelho, que infelizmente não foi possível devido as várias barreiras que foram surgindo no decorrer da pesquisa. Na aplicação de inquérito também não foi nada fácil tendo em conta que as



escolas são distantes uma das outras e não se conseguiu atingir todos os professores numa escola no mesmo dia por terem períodos de trabalho contrário, e numa das escolas da vila a professora de classe se encontrava de convalescença médica e as campanhas eleitorais dificultaram um pouco porque alguns eram candidatos às eleições e encontravam-se ausentes, nas campanhas e o próprio delegado escolar também era um dos candidatos.

Um outro aspecto considerado das maiores complicações da pesquisa é a análise e interpretação dos resultados. Pelo facto de nunca ter trabalhado antes com o programa SPSS, a sua análise foi muito difícil. Foi necessário procurar várias ajudas para poder atingir o resultado almejado.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Após a realização de todo o trabalho, resta apresentar as considerações finais. Este teve como objecto de estudo a «Comunicação Interna como factor de Motivação e Promoção da Qualidade de Ensino – estudo de caso, professores do EBI de Santa Cruz» cujo o objectivo principal era «Compreender como a comunicação interna pode motivar os colaboradores e ser utilizada como um instrumento de promoção da qualidade nas instituições de ensino primário em Santa Cruz». Foram apresentados dados teóricos e práticos sobre o referido tema e conclui-se que a comunicação interna naquela instituição nem sempre tem tido efeitos favoráveis nos professores, que lhes motiva a ter uma cada vez mais nas suas funções. É neste aspecto que chegamos à conclusão que a CI, quando bem gerida, contribui de forma significativa para a motivação dos colaboradores de uma organização. Mas quando não é bem-sucedida dificulta a motivação.

A instituição precisa estar em constante interacção comunicativa com os seus colaboradores porque caso contrário eles sentirão esquecidos e desmotivados. Uma organização que se quer sobreviver, crescer com qualidade deve-se primar por uma comunicação bem planeada.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Vítor. (2003). A comunicação interna na empresa

ANDRADE, Teobaldo, (2003). Cursos de relações públicas, relações com os diferentes públicos. São Paulo: Cengage Learning.

BRUM. (1998). Analisa M. Endomarketing como Estratégia de Gestão - Encante seu Cliente Interno. Porto Alegre: L&PM.

CARMO, H. & FERREIRA, Manuela M. **Metodologia da Investigação – Guia para Auto – Aprendizagem** (1998), Lisboa: Universidade Aberta

CHIAVENATO, Idalberto. (2000). Recursos Humanos. (2000). – Ed. Compacta, 6ª ed.-São Paulo: Atlas.

CHIAVENATO, Idalberto. (2005) Comportamento organizacional. A dinâmica do sucesso das organizações. Ed. Campus 2ª ed 6ª tiragem

CHIAVENATO, Idalberto. (2008) Recursos humanos: o capital humano das organizações. 8 Ed. 4. Reimpr. São Paulo: Atlas.

FERREIRA, A. do A. (2004). Comunicação para a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark.

GASNIER, Daniel Georges. (2008). Guia prático. Comunicação empresarial. São Paulo: IMAM

GIL, António Carlos. (1999). Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1999.

KUNSCH, Margarida. (2003). Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada. Nova edição. Revista, actualizada e ampliada – São Paulo: summus. (Novas buscas em comunicação;)

KWASNICKA, Eunice Lacava (2003). Teoria Geral da Administração - Uma Síntese - 3ed: Atlas.

LUPETTI, Marcélia. (2007). Gestão estratégica de comunicação mercadológica. São Paulo: Thomson Learning,

PEREIRA, Ana Mafalda Gomes Furtado. (2010) Subsídio para a história da educação em Cabo Verde: organização e funcionamento do sector dos primórdios à primeira república portuguesa.

QUIVY, Raymond Luc Van Campenhoudt. (1992.) Manual de investigação em ciências sociais. 1. Ed. Paris

REGO, António. (2007) A comunicação nas organizações. Teoria e prática. Lisboa: Edições Sílabo.

ROCHA, J.A. Oliveira e. Gestão de recursos humanos na administração pública. 2ª ed

SAMPIERI, H. R.; COLLADO F. C. & LUCIO, B. P. (2006) *Metodologia de pesquisa*, 3ª ed

SAVATER, Fernando; CASTILLO, Ricardo Moreno; CRATO, Nuno & DAMIÃO, Helena. O valor de educar, o valor de instruir. Reimp. (2010) Porto Editora

TEIXEIRA, Sebastião. (1988). Reimpressão (2010). Gestão das organizações. 2ª ed. McGraw Hill

TERRAS, Ana; & CARDOSO, António (1998). Comportamento organizacional e gestão de recursos humanos. 1ª Ed

VERGARA, Sylvia Constant. (2000). Gestão de pessoas. São Paulo: Atlas.

## SITOGRAFIA OU OUTRAS FONTES CONSULTADAS

ALMEIDA, Maria de Souza Lilian. A comunicação interna como um instrumento de promoção da qualidade: estudo de caso em uma Empresa global de comunicação. Itajubá-MG. Disponível em: <http://adm-net-a.unifei.edu.br> acesso 27 de Janeiro de 2012 .

BERALDO, C. E. A. (1996). Comunicação interna como factor estratégico nos processos de mudança. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Comunicação Social), Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em: <[http://www.aberje.com.br/novo/monografias/pub\\_tcc\\_2.htm](http://www.aberje.com.br/novo/monografias/pub_tcc_2.htm)>. Acesso em: 11 de Janeiro de 2012

GARCIA, Amanda da Silva. (2010).A contribuição da comunicação interna para a motivação dos colaboradores de uma organização: Estudo de caso xp investimentos, Matriz Rio de Janeiro/RJ, trabalho de fim de curso apresentada a Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM de Porto Alegre Brasil em 2010 disponível em [www.endomarketing.com](http://www.endomarketing.com), consultado ao 5 de Maio de 2012.

OLIVEIRA, Ivan Carlos de. (2012). Gerenciamento de crises nas mídias sociais, monografia à Universidade Cândido Mendes de Rio de Janeiro disponível em [www.avm.edu.br](http://www.avm.edu.br), consultado em 10 de Outubro de 2012

RODRIGUES, Gisele Nunes. (2005). Comunicação interna e cultura organizacional: contribuições das Relações Públicas, monografia apresentada ao Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da escola de comunicações e Arte da Universidade de São Paulo em Junho de 2005 disponível em [www.propagandars.com.br](http://www.propagandars.com.br) consultado aos 3 de 06 de 2012.

RODRIGUES, Carla. Teorias de motivação, trabalho apresentado ao Instituto Superior de Engenharia de Turismo de Coimbra em Junho de 2006, disponível em [www.santana-e-silva.pt](http://www.santana-e-silva.pt) consultado ao 25 de Junho de 2012

TAVARES, C. M. Elisângela. (2011) Comunicação interna como agente de motivação dos colaboradores, trabalho de conclusão de curso de Licenciatura em Relações públicas e secretariado executivo, apresentada a Escola de Negócio e Governança (ENG), em Junho de 2011, disponível na biblioteca da referida escola.

## Anexo I

Quadro com amostra prevista e amostra realizada

Concelho	Amostra prevista	Nº alunos inquiridos em L.P	Nº alunos inquiridos em Matemática
Boa Vista	111	123	108
Brava	105	70	105
Maio	70	66	67
Mosteiros	227	272	295
P.Novo	289	198	209
Paúl	147	157	158
Praia	635	483	377
R. Brava	135	147	130
R.Grande	276	193	238
R.Grande S T	178	203	191
S. Domingos	284	168	193
Sal	286	217	220
Santa Catarina ST	503	269	475
<b>Santa Cruz</b>	<b>418</b>	<b>368</b>	<b>368</b>
São Felipe	348	257	264
São Laurenço Órgão	195	171	210
São Miguel	310	222	229
São Salvador do Mundo	237	309	229
São Vicente	519	435	455
Sta Catarina Fogo	124	109	158
Tarrafal de ST	315	229	235
Tarrafal S.N	109	120	122
<b>Total Geral</b>	<b>5 812</b>	<b>4 786</b>	<b>5 036</b>

## Resultados da língua portuguesa por concelhos

	Língua Portuguesa					
Concelho	Obs.	Média /20	% Insuficiente	% Suficiente	% Bom	% Muito Bom
Boa Vista	123	9,04	59,35	26,02	10,57	4,07
Ribeira Brava	147	9,30	57,83	31,97	8,16	2,04
Ribeira Grande	193	9,38	56,99	30,57	8,81	3,63
Sal	217	9,59	48,39	40,09	10,14	1,38
São Vicente	435	9,60	48,51	38,85	10,80	1,84
Brava	70	8,24	61,46	28,57	10,00	0,00
Maio	66	7,62	63,64	30,30	6,06	0,00
Paúl	152	8,27	68,15	28,03	2,55	1,27
Porto Novo	198	7,98	69,70	24,75	4,04	1,52
Praia	483	8,44	62,94	27,74	6,63	2,69
S. Domingos	168	6,94	76,79	18,41	4,76	0,00
S. S. Mundo	309	6,80	79,61	19,09	0,97	0,32
Santa Catarina de ST	269	7,26	73,98	17,84	6,69	1,49
Santa catarina do F	109	7,09	81,65	17,43	0,92	0,00
São Filipe	257	7,85	70,82	23,74	5,45	0,00
São Miguel	222	7,19	75,23	20,72	3,60	0,45
Tarrafal de SN	120	8,43	62,50	25,83	8,33	3,33
Mosteiros	272	6,70	83,82	12,87	2,94	0,37
R.G. Santiago	203	6,14	85,71	12,81	1,48	0,00
S.L. Órgãos	171	6,70	78,95	19,30	1,75	0,00
Santa Cruz	386	6,10	85,33	13,59	1,09	0,00
Tarrafal de ST	229	6,78	81,66	15,72	2,62	0,00
<b>Todos</b>	<b>4 786</b>	<b>7,78</b>	<b>69,85</b>	<b>23,74</b>	<b>5,27</b>	<b>1,15</b>

### Resultados de matemática por concelho

	Matemática					
Concelho	Obs.	Score /20	% Insuficiente	% Suficiente	% Bom	% Muito Bom
Brava	105	9,52	58,10	33,33	3,81	4,76
Ribeira Brava	130	9,94	52,54	34,62	9,23	4,62
Sal	220	9,85	56,82	28,18	9,55	5,45
São Vicente	455	9,52	56,48	32,75	7,03	3,74
Mosteiros	295	9,39	56,61	33,22	4,41	5,76
Ribeira Grande	238	9,30	56,30	33,61	7,98	2,10
Boa Vista	108	9,19	62,04	28,70	5,56	3,70
Maio	67	8,65	62,69	41,34	5,97	0,00
Paul	158	8,74	65,82	30,38	2,53	1,27
Porto Novo	209	8,93	64,11	27,27	6,70	1,91
Praia	377	8,51	63,66	31,03	4,51	0,80
S. S. Mundo	229	8,94	60,70	30,57	6,11	2,62
Santa Catarina de ST	475	8,49	66,95	25,47	6,11	1,47
Santa catarina do Fogo	158	8,19	72,15	24,68	2,53	0,63
São Miguel	229	8,63	66,81	27,51	5,24	0,44
Tarrafal de SN	122	8,65	66,39	24,59	5,74	3,28
Tarrafal de ST	235	8,27	72,34	22,98	2,55	2,13
São Filipe	264	8,10	69,32	25,38	3,41	1,89
R.G. Santiago	193	7,66	74,35	21,99	3,66	0,00
S. Domingos	193	7,92	76,17	20,21	1,55	2,07
S.L. Órgãos	210	7,76	70,48	26,19	2,38	0,95
Santa Cruz	368	7,56	78,80	19,02	1,63	0,54
<b>Todos</b>	<b>5036</b>	<b>8,68</b>	<b>65,19</b>	<b>27,66</b>	<b>4,92</b>	<b>2,22</b>



## Anexo II

### Comunicação escrita -----Os suportes

Suporte	Descrição	Utilizações	Vantagens
Relatório de reunião	Dá conta dos assuntos de uma reunião de informação ou de trabalho—as suas	Faz ponto de situação de um assunto, difunde elementos de informação	Documento de referência caracterizado pela precisão; meio de informação lateral, ascendente e descendente
Nota de serviço	Fornece directivas ou explicações através da hierarquia	Permite as chefias difundir informações pontuais.	Informação muito precisa e adaptada ao destinatário; rapidez e simultaneidade; elemento de referência.
Flash de informação	Nota curta de redacção simples destinada a informar muito rapidamente	Anúncio de um resultado ou de uma pequena mudança estrutural	Rapidez, informa todos acerca da vida da organização nos domínios económicos, social e comercial
Placard	Documento redutor que serve informações pontuais.	Informação sobre saúde, segurança, direitos e deveres, tempos livres e desporto.	Fácil de gerir, moldável a todo o tipo de mensagens simples.
Panfleto e desdobrável	Documento simples	Fazer conhecer rapidamente pontos de vista da direcção ao conjunto do pessoal	Informação instantânea, distribuição simples
Ficha sinalética	Documento de consulta disponível a qualquer momento, apresentado sob a forma de folheto, desdobrável ou brochura.	Apresentação da empresa: identidade, actividade, resultados, enquadramento social.	Grande acessibilidade
Folheto de acolhimento	Documento simples que apresenta de uma forma muito geral e sucinta a empresa	Acolhimento dos novos colaboradores	Fonte de conhecimento e integração.

<b>Suporte</b>	<b>Descrição</b>	<b>Utilizações</b>	<b>Vantagens</b>
Carta ao pessoal	Documento assinado pelo presidente enviado a todos, regular ou ocasionalmente e focando acontecimentos importantes na vida da organização.	Explicação de situações e intenções; divulgação de projectos importantes para a organização, anúncio de uma operação particular.	Poder de impacto para anular rumores se for objectiva e precisa, personalização de mensagem
Inquérito de opinião	Procura sistemática das aspirações do pessoal, realizada em extensão ou por amostra	Diagnóstico do clima da organização, análise de um problema específico.	Criação de um clima de comunicação. Possibilidade do pessoal se exprimir, comunicação ascendente.
Questões a direcção	Possibilidade dada a todos os colaboradores de apresentar as questões por si seleccionadas à direcção. As respostas podem ser dadas directamente, por carta, ou recorrendo ao jornal da empresa.	Meio de dar aos colaboradores informações acerca de assuntos que lhes interessam.	Informações descendentes dadas directamente as pessoas interessadas e acerca de assuntos propostos; conhecimento efectivo das preocupações dos colaboradores.
Caixa de sugestão	Possibilidade dada aos colaboradores de poderem de forma anónima ou identificada, colocar as suas sugestões acerca da vida da organização.	Todas as sugestões podem melhorar o funcionamento da empresa.	Apelo às responsabilidades, inserção no meio de trabalho, encorajar a iniciativa e desenvolvimento da criatividade, informação ascendente.
Jornal interno da empresa.	Boletim concebido pelos colaboradores distribuído nas organizações ou enviado para casa.	Criar o sentimento de pertença. Informa acerca das actividades, questões técnicas, económicas e sociais que interessam aos colaboradores	Suporte privilegiado de comunicação interna facilitando a comunicação descendente, ascendente e lateral, suporte de formação e valorização dos colaboradores, difusão ampla criando o sentimento de participação na vida da empresa.

## Comunicação oral. ----- Os suportes

Suportes	Descrições	Utilizações	Vantagens
Informação de contacto	Presença consciente e organizada do responsável entre os seus colaboradores.	Gabinete, visitas ao serviço, celebração de acontecimentos	Simplificação das relações, informação ascendente e descendente, comunicação directa e espontânea.
Entrevista individual/colectiva	Conversa formal entre responsável e colaboradores	Acolhimento, mudança de funções/posto; promoção; avaliação; saída da organização.	Comunicação directa; provocar feed-back.
Conferencia	Exposição de assuntos	Necessidade de apresentar assuntos gerais ou particulares relacionados com a vida organizacional e profissional	Complemento de formação profissional
Visita à organização	Visita guiada	Conhecer melhor os serviços	Reforço e coesão entre serviços; valorização e conhecimento do trabalho de cada colaborador
Criação de grupos de expressão	Reunião de alguns colaboradores para abordar um determinado problema	Procura de soluções; existência limitada	Responsabilidade; criatividade; participação nos problemas concretos e desenvolvimento da comunicação lateral.
Reunião			

### Reunião

Para uns é uma perda de tempo. Para outros, ela é bastante necessária e até considerada como ponto de passagem obrigatório para a concertação na organização e manutenção das equipas de trabalho. Não se pode reunir por reunir, porque a reunião não é um fim em si mesmo. A sua convocação deve obedecer os critérios como:

Pertinência, eficácia, coerência participação, organização. Ignorar esses critérios é contribuir para que a reunião não seja mais do que perda de tempo, associado a resultados inexistentes.

### Comunicação audiovisual-----suportes

Suportes	Descrições	Utilizações	Vantagens
Teleconferência	Ligação a um circuito onde se retransmite o som e a imagem, possibilitando o contacto entre os interlocutores	Necessidade em tomar decisões rápidas.	Possibilidade de cada participante em aparecer no écran dos seus interlocutores sempre que usa da palavra, e simultaneamente no seu próprio écran continuando a receber a imagem dos outros interlocutores. Permite acelerar decisões ultrapassando o tempo gasto na deslocação das pessoas.
Filme de informação	Curta-metragem onde se apresenta as actividades da empresa, parte delas ou até um problema específico.	Fazer conhecer a empresa nos seus diferentes aspectos. Sensibilizar as pessoas para um problema preciso.	Facilidade de difusão exposição de um tema num tempo mais limitado devido a força da imagem, o filme dá uma visão concreta e sintética da empresa, permitindo a cada pessoa situar o seu trabalho no conjunto organizacional.
Jornal televisionado	Teledistribuição por cabo no interior da empresa, a partir da instalação de receptores e emissores	Comunicação da direcção, emissão de reportagens	
Jornal por telefone	Boletim, de informação gravado e renovado periodicamente num aparelho de banda ou disco.	Difusão instantânea de notícias breves respeitante a vida da empresa. Ex lançamento de um novo produto.	Difusão instantânea e igual para todos; possibilidade de, em qualquer posto, obter uma ligação e ouvir; fomentar uma atitude activa ou passiva com a procura de notícias sobre a empresa.

**As tic\_-----suporte**

<b>Suportes</b>	<b>Descrições</b>	<b>Utilizações</b>	<b>Vantagens</b>
Correio electrónico	Emissão de mensagens por intermédio de terminais de computadores a destinatários seleccionados.	Nota de serviço, organização de reuniões, circulares, informações várias	Multidifusão e possibilidade de deixar uma mensagem a várias pessoas mesmo que elas não estejam presentes simultaneamente em rede. Confidencialidade graças ao código pessoal ou password; supressão de papel; diminuição nas conversas telefónicas bem como nas despeças de secretariado
Videoconferência	Forma de comunicação designada por «tempo real» possibilitando a junção de som e imagem	Reuniões, apresentação de projectos, discussão de trabalhos e comunicação em geral	Os écrans dos computadores irão acompanhar todo o trabalho efectuado pelas pessoas que os utilizarem, qualquer que seja o local

## **Apêndice I ----- Questionário**

Caro (a) professor (a)

Esta investigação tem por objectivo o estudo da comunicação interna e motivação dos professores na promoção da qualidade de ensino no concelho de Santa Cruz. Trata-se de uma investigação meramente académica, pelo que dados recolhidos serão tratados com o máximo sigilo. Face ao trabalho, e na certeza de poder contar com a sua colaboração, aceita antecipadamente os agradecimentos.

### **I Parte**

#### **Idade**

20 a 30 anos ( )

30 a 40 anos ( )

40 a 50 anos ( )

mais que 50 ( )

#### **Sexo:**

Masculino ( )

Feminino ( )

#### **Vínculo:**

Contrato eventual ( )

Quadro ( )

#### **Habilitações:**

Magistério primário ( )

IP ( )

Licenciatura ( )

outro ( ) \_\_\_\_\_

#### **Tempo de serviço:**

0 a 10 anos ( )

10 a 20 anos ( )

20 a 30 anos ( )

**Local de trabalho:**

Cancelo ( )

P. Badejo ( )

A. Fazenda ( )

Outro ( ) \_\_\_\_\_

**Residência:**

Cancelo ( )

P Badejo ( )

A Fazenda ( )

Praia ( )

Outro ( ) \_\_\_\_\_

**II Parte**

1. A Comunicação Interna é uma ferramenta importante em qualquer instituição. Existe uma comunicação interna planeada na sua escola.

Sim ( )

Não ( )

Não sei ( )

2. A comunicação interna entre delegação escola e escola é muito boa o que permite manter os professores bem informados dos assuntos que lhes dizem respeito.

Concordo plenamente ( )

Concordo ( )

Discordo plenamente ( )

Discordo ( )

Não concordo, nem discordo ( ).

Justifica a sua resposta:\_\_\_\_\_.

3. O fluxo comunicativo pode ser descendente (do delegado para o professor), ascendente (do professor para o delegado). Que tipo de comunicação existe entre delegação escolar e escola.

Ascendente ( )

Descendente ( )

Ascendente e descendente ( )

4. Como avalia o fluxo da comunicação entre a sua escola e a delegação escolar.

M. Bom ( )

Bom ( )

Razoável ( )

Má ( )

Péssima ( )

5. Dos instrumentos de comunicação em baixo assinala os que são utilizados na escola onde está inserido?

Radio		Correio electrónico	
TV		Revista interna	
Quadro de aviso		Circulares	
Reuniões informativos		Nota de serviço	

Outros: \_\_\_\_\_

6. Os instrumentos de comunicação utilizados pela delegação escolar/ escola não despertam interesse nos professores por serem monótonos, repetitivo e oferecem pouco atractividade.

Concordo plenamente ( )

Concordo ( )

Discordo ( )

Discordo plenamente ( )

Não concordo, nem discordo ( )



Justifica a sua resposta \_\_\_\_\_

7. A forma como a comunicação/informação flui na delegação escolar/escola causa desmotivação nos professores.

Concordo plenamente ( )

Concordo ( )

Discordo plenamente ( )

Discordo ( )

Não concordo, nem discordo ( )

8. Ter e manter os professores motivados é importante e melhora a qualidade de serviço prestado.

Concordo plenamente ( )

Concordo ( )

Discordo plenamente ( )

Discordo ( )

Não concordo, nem discordo ( )

9. Dos factores apresentado em abaixo inúmera de 1 (o que menos influencia) a 5 (o que mais influencia) na motivação e consequentemente na produtividade?

	1	2	3	4	5
Distancia					
Situação laboral					
Promoção e progressão na carreira					
Reclassificação					
Salário					
Forma de gestão da escola					
Outros					

10. Como o professor se sente nas suas funções actualmente.

Muito motivado ( )

Motivado ( )

Pouco motivado ( )

Desmotivado ( )

Justifica a sua resposta. \_\_\_\_\_

11. Estando ou não motivados os professores exercem as suas actividades com profissionalismo. Mas se estiverem bem motivados exercem-na com mais profissionalismo e a qualidade do serviço é melhor.

Concordo plenamente ( )

Concordo ( )

Discordo ( )

Discordo plenamente ( )

Não concordo, nem descordo ( )

12. A qualidade de ensino em Santa Cruz é lamentável em relação a alguns concelhos do país, quais os factores que estão na origem desta má qualidade de ensino no concelho.

Motivação ( )

Comunicação ( )

Gestão ( )

Passagem automático ( )

Programas de ensino ( )

Metodologia do processo ensino/aprendizagem ( )

Professores mal preparados ( )

## Apêndice II ----- Respostas dos questionários

### Idade dos inqueridos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	20 a 30 anos	4	21,1	21,1	21,1
	30 a 40 anos	11	57,9	57,9	78,9
	40 a 50 anos	4	21,1	21,1	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

### Sexo dos inqueridos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	Masc.	7	36,8	36,8	36,8
	Femin.	12	63,2	63,2	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

### Vínculo dos inqueridos com a instituição

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	Contrato eventual	7	36,8	36,8	36,8
	Quadro	12	63,2	63,2	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

### Habilitações profissionais dos inqueridos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	M. Primário	1	5,3	5,3	5,3
	IP	12	63,2	63,2	68,4
	Licenciatura	5	26,3	26,3	94,7
	Outro	1	5,3	5,3	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

### Tempo de serviço dos inqueridos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	0 a 10 anos	2	10,5	10,5	10,5
	10 a 20 anos	15	78,9	78,9	89,5
	20 a 30 anos	2	10,5	10,5	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

#### Local de trabalho dos inqueridos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	Cancelo	5	26,3	26,3	26,3
	P. Badejo	11	57,9	57,9	84,2
	A. Fazenda	3	15,8	15,8	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

#### Residência dos inqueridos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	Cancelo	3	15,8	15,8	15,8
	P. Badejo	13	68,4	68,4	84,2
	Praia	3	15,8	15,8	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

#### Existe uma comunicação interna planeada na sua escola?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	Sim	7	36,8	36,8	36,8
	Não	5	26,3	26,3	63,2
	Não sei	7	36,8	36,8	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

**A comunicação interna entre delegação escolar é muito boa o que permite manter os professores bem informados dos assuntos que lhes dizem respeito.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	C. Plenamente	7	36,8	36,8	36,8
	Concordo	7	36,8	36,8	73,7
	Discordo	3	15,8	15,8	89,5
	Não concordo nem descordo	2	10,5	10,5	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

#### Que tipo de comunicação existe entre delegação escolar e a sua escola?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	Ascendente	3	15,8	15,8	15,8
	Descendente	7	36,8	36,8	52,6
	Asc e descendente	9	47,4	47,4	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

**Como avalia o fluxo da comunicação entre a delegação escolar e a sua escola?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	M.Bom	2	10,5	10,5	10,5
	Bom	5	26,3	26,3	36,8
	Razoável	12	63,2	63,2	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

**Dos instrumentos de comunicação em baixo assinala os que são utilizados na comunicação na escola onde está inserido.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rádio	1	5,3	5,3	5,3
	TV	1	5,3	5,3	10,5
	Quadro de aviso	4	21,1	21,1	31,6
	Reuniões informativos	9	47,4	47,4	78,9
	Correio electrónico	2	10,5	10,5	89,5
	Circulares	2	10,5	10,5	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

**Os instrumentos de comunicação utilizados pela delegação escolar/escola não despertam interesse nos professores por serem monótonos, repetitivos e oferecem pouca atractividade.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	C.Plenamente	1	5,3	5,3	5,3
	Concordo	8	42,1	42,1	47,4
	Discordo	3	15,8	15,8	63,2
	Disc. Plenamente	3	15,8	15,8	78,9
	Não concordo nem discordo	4	21,1	21,1	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

**A forma como a comunicação/informação flui na delegação/escola causa desmotivação nos professores.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	C. Plenamente	1	5,3	5,3	5,3
	Concordo	6	31,6	31,6	36,8
	Discordo	5	26,3	26,3	63,2
	Não concordo nem discordo	7	36,8	36,8	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

**Ter e manter os professores motivados é importante e melhora a qualidade de serviço prestado.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	C. plenamente	13	68,4	68,4	68,4
	Concordo	3	15,8	15,8	84,2
	Não concordo nem discordo	3	15,8	15,8	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

**Dos factores apresentados escolhe os que mais influência na motivação e consequentemente na qualidade de serviço.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Distância	3	6,5	6,5	6,5
	Situação laboral	5	10,9	10,9	17,4
	Promoção e progressão na carreira	11	23,9	23,9	41,3
	Reclassificação	10	21,7	21,7	63,0
	Salário	10	21,7	21,7	84,8
	Forma de gestão	7	15,2	15,2	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

**Como se sente nas suas funções actualmente?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	M. motivado	3	15,8	15,8	15,8
	Motivado	5	26,3	26,3	42,1
	Pouco motivado	9	47,4	47,4	89,5
	Desmotivado	2	10,5	10,5	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

**Estando ou não motivados os professores exercem as suas funções com qualidade.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	C. plenamente	13	68,4	68,4	68,4
	Concordo	3	15,8	15,8	84,2
	Não concordo nem discordo	3	15,8	15,8	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

**Quais os factores que estão na origem da má qualidade de ensino em Santa Cruz?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Motivação	11	57,9	57,9	57,9
	Comunicação	6	31,6	31,6	89,5
	Met. do processo	1	5,3	5,3	94,7
	Ens/Aprend.	1	5,3	5,3	100,0
	Prof s. mal preparados	1	5,3	5,3	100,0
	Total	19	100,0	100,0	